جامعة اليرموك

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

# مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية

**The Practice Level of Work Ethics and Their Impact on Administrative Decision Making Effectiveness Level at The Centers of Jordanian Insurance Companies From The Supervisory Management Perspective**

إعداد الطالب

عروة محمود الزعبي

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد الشياب

حقل التخصص : إدارة الأعمال

# مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية

**The Practice Level of Work Ethics and Their Impact on Administrative Decision Making Effectiveness Level at The Centers of Jordanian Insurance Companies From The Supervisory Management Perspective**


إعداد الطالب

عروة محمود الزعبي

بكالوريس إدارة الأعمال ، جامعة دمشق


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن

## أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور أحمد الشياب: ........................................ مشرفاً ورئيساً

أستاذ ، إدارة عامة ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور نعيم نصير: ........................................عضواً

أستاذ ، إدارة عامة ، جامعة اليرموك

الدكتور حسن العيسى : ........................................ عضواً

أستاذ مساعد ، إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك

نوقشت بتاريخ 30 /4/ 2013

# **الإهداء**

**إلى منارة العلم والمعلم الأول**

**إلى سيد الخلق وحبيب الحق رسولنا الكريم .................. محمد صلى الله عليه وسلم**

**إلى النبض الذي يمدني بالحياة والينوع الذي لا يمل العطاء .................... أمي الغالية**

**إلى الجبل الأشم الذي يسكن في قلبي دائماً ...................... أبي الغالي (رحمه الله)**

**إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بهم فؤاد.................... معتصم ومنار وميمونة (أخي وأختاي)**

**إلى وطني الحبيب ........................... (سوريا)**

**إلى أصدقائي وزملائي كلهم .......................ومنهم أسامة الحسين (صديق المسيرة )**

**إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلماتٍ من نور .......................... أساتذتي الكرام**

**إلى من سكن قلبي سنين ........................................................ (الغائب الحاضر)**

**الباحث**

## الشكر والتقدير

الحمدلله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، لك الحمد ربنا أنت نور السموات والأرض ولك الحمد أنت قيوم السموات والأرض بيدك الأمر كله وإليك يرجع الأمر كله والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد :

فإنه لا يسعني وقد وصلت الرسالة إلى مراحلها النهائية إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان لأستاذي الكريم الأستاذ الدكتور ( أحمد محمد سعيد الشياب ) .

الذي أشرف على هذه الرسالة والذي أفاض علي من كريم خلقه وسعة علمه وحسن رعايته ما منحني الثقة والعزم ودفعني للبحث ، وكان لتوجيهاته السديدة الأثر البارز في كل خطوة من خطوات هذه الرسالة فجزاه الله خيراً وله كل الشكر والتقدير ، كما وأنه لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور نعيم نصير والدكتور حسن العيسى على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة .

**" وقل ربي زدني علما "**

**الباحث**

## فهرس المحتويات

# فهرس الجداول

## فهرس الأشكال

## فهرس الملاحق

## ملخص الدراسة

**الزعبي ، عروة محمود ، " مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية " ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، الأردن ( المشرف : أ . د أحمد الشياب ، 2013)**


هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ومستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة أخلاقيات العمل من جهة ونحو مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري من جهة أخرى تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي ، حجم الشركة ) . كما سعت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (466) استبانه على أفراد العينة الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية ،حيث أن مجتمع الدراسة هو ذاته عينة الدراسة . وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل ( 287 ) استبانة بنسبة استرجاع (62%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وتم معالجتها بالأساليب الاحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية ، وقد أظهرت النتائج مايلي :

1. أن هناك مستوى عالٍ لممارسة أخلاقيات العمل بأبعاده ( إدارة الموارد البشرية، التسويق ، الإدارة المالية والمحاسبية ) لدى العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية ، ومستوى متوسط لممارسة أخلاقيات العمل في بعد أخلاقيات العمل تجاه المجتمع .
2. وجود مستوى متوسط لفاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى بأبعاده المختلفة (جودة القرار ، سهولة تنفيذ القرار ، زمن اتخاذ القرار ، قبول القرار من جانب الموظفين ) في مراكز شركات التأمين الأردنية .
3. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل لدى العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في كل من( الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي ، حجم الشركة )، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر في بعد أخلاقيات العمل تجاه المجتمع ، وجاءت الفروق لصالح 30 سنة فأقل، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في كل من( الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي ، حجم الشركة )، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في بعد قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري ككل ، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى في قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد .

5. وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، أوصت الدراسة بالعمل على إنشاء نظام واضح داخل شركات التأمين الأردنية لتقديم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء، لأن ذلك يحفز الممارسات الأخلاقية الإيجابية للعاملين، وضرورة اهتمام شركات التأمين بشكل أكبر بتعزيز الممارسات الأخلاقية اتجاه المجتمع بما يعود بالنفع والفائدة عليها وعلى المجتمع بآنٍ واحد ، وتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال .

**<u>الكلمات المفتاحية</u> : أخلاقيات العمل ، فاعلية اتخاذ القرار الاداري ، مراكز شركات التأمين الأردنية ، العاملون في المواقع الإدارية العليا والوسطى**

# الفصل الاول

# الإطار العام للدراسة

## ـ المقدمة :

تستحوذ القيم على أهمية خاصة في حياة أي فرد أو جماعة أو مجتمع أو منظمة بإعتبارها عنصراً موجهاً للسلوك الإنساني ، ولها دور في اختيار الوسائل والغايات ، بل وتسهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات. إن القيم هي المبادئ والمقاييس التي تعتبر هامة لنا ولغيرنا ونطالب بتحقيقها ، وتعتبر أيضاً توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع ، ومن أمثلة هذه القيم: الصدق والامانة والعدالة والعفه والعطاء والإخلاص . أما مصطلح الأخلاقيات فيشير الى فلسفة الصواب والخطأ في السلوك والتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء (أبو النصر، 2008 ، ص13) .

لقد أظهرت الممارسات العديدة المتراكمة لمنظمات ومؤسسات الأعمال الصناعية أو الخدمية الخاصة أو الحكومية أن الجانب الأخلاقي والقيمي أحد أهم الإعتبارات التي تشكل القرارات والتصرفات لتلك المنظمات أو المؤسسات ، كما تؤكد كتابات ودراسات عديدة أن الاعتبارات المادية سواء كانت فنية أم مالية أصبحت متغيرات تابعة أو على الأقل تضاءل وزنها النسبي وتراجع ترتيبها بين الإعتبارات التي تحدد معظم القرارت في منظمات الأعمال ، حيث أصبح الاعتبار الأخلاقي والقيمي الإيجابي منه أو السلبي هو المؤثر الأقوى في القرارت والتصرفات في المنظمات . والملاحظ لواقع منظمات الأعمال يشاهد ذلك الكم الهائل من القرارات والممارسات التي توصف باللاأخلاقية واللاقيمية سواء كانت في التخطيط لها أو تنفيذها أومتابعة نتائجها والمحاسبة عليها ، وسواء كانت في مجالات الإنتاج أوالتسويق أو التمويل أو غيرها من وظائف الإدارة أو المنظمة (أبو بكر ، 2010 ، ص 9) .

ويمكن القول بأن لأخلاقيات العمل تأثيرٌ على الأنشطة الإدارية للمنظمات ومنها اتخاذ القرار الإداري، حيث أن اتخاذ المدراء للقرارات دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى ظهور المشاكل والأزمات داخل المنظمة سواء على المدى القريب أو البعيد (جلدة ، 2008) .

حيث تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، لكونها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها ، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية ، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات ( الصيرفي ، 2003 ) .

إن موضوع "أخلاقيات العمل" يعد اليوم من أكبر التحديات التي تواجه الشركات والأسواق العالمية . ونظراً لإتسام العقود الأخيرة بالتوجة نحو الابتكار والعولمة والمنافسة الشديدة ، فقد حظيت كل من أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر والعالم وخاصة عند متخذي القرارات ، فتعالت الأصوات من أجل تطبيقها في بيئة الأعمال . وعلى الرغم من أن الموضوع قد نُوقش كثيراً إلا أن البحث عن أرضية أخلاقية في أسواق المال والأعمال لا يزال جارياً وقيد الدراسة . ففي ظل تدني مستوى الأخلاق في المنظمات سواء الغربية أو العربية أصبح البحث فيها مطلباً رئيسياً ، الأمر الذي دعا الباحث إلى إثارة موضوع أخلاقيات العمل وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارت الإدارية في قطاع هام وحيوي كقطاع التأمين الأردني الذي لم يحظى بالإهتمام الكافي من قبل الباحثين– حسب علم الباحث – .

## ـ مشكلة الدراسة :

تعد الممارسات الأخلاقية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة سواءً على المدى الطويل أو حتى على المدى القصير ، كما تؤثر أيضاً على أداء الموظفين العاملين فيها وعلى اتجاهاتهم والتزاماتهم وجهودهم وعلى الأنشطة الإدارية المختلفة فيها ، حيث تلعب أخلاقيات العمل دوراً هاماً في التأثير على فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في منظمات الأعمال ، وبخاصة في شركات التأمين الأردنية محل الدراسة بسبب طبيعة عملها في تقديم الخدمات التأمينية وارتباط هذه الخدمات بالأخلاقيات الممارسة من قبل الكادر الإداري لهذه الشركات . فالتمسك بأخلاقيات العمل في شركات التأمين يجعل هذه الشركات أكثر وفاءً لالتزاماتها نحو زبائنها ، وبالرغم من أن هذا الالتزام الأخلاقي يكلفها مبالغ مالية كبيرة ، إلا أنه يحافظ على ولاء زبائنها ويحقق لها النجاح على المدى البعيد .

ويمكن القول بأن القرارات الإدارية المتخذة لن تكون بالفاعلية المطلوبة إذا تجاهلت الاعتبارات الأخلاقية ، بل ومن الممكن أن تؤدي القرارات غير الأخلاقية الى اختلالات مالية ومشاكل إدارية تهدد وجود الشركة ، وهذا ما ظهر جلياً من خلال القوائم المالية السنوية التي تصدرها تلك الشركات وتشير الى خسائر متتالية تتعرض لها شركات التأمين ، وقد يكون من جملة الأسباب التي أدت الى هذه الخسائر غياب منظومة سلوكية تراعي أخلاقيات العمل في شركات التأمين الاردنية ، الأمر الذي دعى رئيس الاتحاد الأردني لشركات التأمين الى التحذير من انهيار وشيك لقطاع التأمين في الأردن ، حيث توقفت مؤخراً عدد من الشركات عن تقديم بعض الخدمات التأمينية ( الاتحاد الأردني لشركات التأمين ، 2012 )

ومن هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة إجراء الدراسات العلمية الجادة للوقوف على واقع الممارسات الأخلاقية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في مراكز شركات التأمين الأردنية، حيث من

الممكن أن تخلق الممارسات اللاأخلاقية مشاكل إدارية لشركات التأمين الاردنية ومشاكل تتعلق بتراجع ولاء الزبائن لها ، والوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في تغيير واقع هذه الشركات نحو الأفضل .

وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي " ما مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ؟ " .

## – أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية

2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري المتمثلة بأبعادها ( جودة القرار ، سهولة تنفيذ القرار، زمن اتخاذ القرار ، قبول القرار من جانب الموظفين ) في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

3- بيان أثر أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية القرار الإداري المتخذ في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

4- تحديد مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات العاملين حول مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ومستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي ، حجم الشركة التي تعمل فيها) .

## ـ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الموضوع المبحوث من تأثير أخلاقيات العمل على مصير الكثير من منظمات الأعمال ، لما لها من دور هام في نجاح عمل المنظمة أو فشلها وأحياناً انهيارها ، كما حدث لكثير من كبريات الشركات عبر العالم في نهاية العقد المنصرم . وبرأي الباحث يكتسب موضوع أخلاقيات العمل وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في منظمات الأعمال أهمية كبيرة ، وبخاصة في شركات التأمين الاردنية ، التي قد يلجأ بعضها إلى حيل لا أخلاقية للتحايل على الزبائن وحرمانهم من بعض حقوقهم المستحقة عليها ، حيث تأتي أهمية هذه الدراسة من ناحيتين :

- **الأهمية النظرية :**

1- وذلك بماتضيفه هذه الدراسة من أدبيات نظرية ترفد المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أخلاقيات العمل وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الأردنية،إذ من المتوقع أن تسهم الدراسات السابقة والخلفية النظرية في سد الفجوة في أدبيات أخلاقيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار الاداري والمتمثلة بنقص الدراسات المنشورة حول هذا الموضوع .

2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل وأثرها على فاعلية القرار الاداري في شركات التأمين .

3- اعتبار موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحديثة التي بدأت أدبيات الفكر الاداري العربي الإهتمام بها مؤخراً ، وبخاصة في شركات التأمين .

4- حسب علم الباحث ، تكاد تكون هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي تناولت أخلاقيات العمل وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، بينما ركزت غالبية الدراسات السابقة على موضوع أخلاقيات العمل الإداري بشكله العام دون الخوض في تأثيره على وظيفة أو نشاط إداري محدد.

- **الأهمية العملية :**

1- تأتي أهمية هذه الدراسة من اختيارها للمجتمع الذي طبقت عليه وهو شركات التأمين الأردنية ، حيث تلعب هذه الشركات دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية في الأردن ، نظراً لارتباط خدماتها التأمينية بالكثير من أوجه النشاطات الاقتصادية داخل الأردن .

2- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات استبانة البحث في مساعدة متخذي القرار في مراكز شركات التأمين الأردنية على توظيف بعض هذه النتائج من أجل ترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل الممارسة وصولاً لاتخاذ قرارات إدارية أخلاقية فعالة في هذه الشركات .

## ـ أسئلة وفرضيات الدراسة:

## أولاً- أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

**السؤال الأول** : ما مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة الإدارة الإشرافية ؟

**السؤال الثاني**: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ؟

**السؤال المفتوح** : ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لترسيخ أخلاقيات العمل في الشركة بما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية ؟

## ثانياً – فرضيات الدراسة :

1 .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكزشركات التأمين الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ،المسمى الوظيفي ، حجم الشركة التي تعمل فيها ) .

2 .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،المسمى الوظيفي ، حجم الشركة التي تعمل فيها ) .

3. هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية . وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :

3-1 – هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

3-2 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ القرار في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.

3-3 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ القرار في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.

3-4 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على قبول القرار من جانب الموظفين في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

## ـ منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة ، والذي يعتمد على مصدرين للمعلومات :

**1- مصادر ثانوية :**

وهي البيانات المستمدة من الأدبيات المتعلقة بأخلاقيات العمل و فاعلية اتخاذ القرار الإداري، والمتوفرة في الكتب ، والمقالات ، والدراسات السابقة ، والأبحاث المنشورة ، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة .

**2- مصادر أولية :**

وهي البيانات التي تم جمعها من الميدان من خلال استبانة ، تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة لتغطية المجالات المبحوثة وأبعادها .

## ـ مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة الإشرافية ممثلة بالإدارتين العليا والوسطى بمسمى وظيفي ( مدير عام ، مساعد/نائب مدير عام ، رئيس دائرة رئيسية ، رئيس قسم ) في مراكز شركات التأمين العاملة في العاصمة عمان ، والتي بلغ عددها (28) شركة وفقاً للاتحاد الأردني لشركات التأمين ، أما عدد الأفراد الذين شكلوا مجتمع الدراسة فقد بلغ (466) فرداً وفقاً لدائرة إدارة الموارد البشرية في مركز كل شركة تأمين ، حيث أن مجتمع الدراسة هو ذاته عينة الدراسة ، وقد تم اختيار الإدارة الإشرافية ممثلة بالإدارتين العليا والوسطى كمجتمع وعينة للدراسة لأنه على مستواهما يتم اتخاذ القرارات القرارات الإدارية والعاملون في هاتين الإدارتين هم الأقدر على ضبط وترسيخ الممارسات الأخلاقية داخل الشركة ، أما بالنسبة لاختيار شركات التأمين كمجتمع للدراسة فكان بسبب أهمية القطاع التأميني في الإقتصاد الأردني ، وللدور الذي تلعبه هذه الشركات من خلال ارتباط خدماتها التأمينية بالكثير من أوجه النشاطات الإقتصادية والحياتية للمجتمع الأردني ، ولأن طبيعة عملها يتطلب الالتزام بأخلاقيات عمل تقوم على الصدق والالتزام نحو الزبائن .

تم توزيع ( 466 ) استبانة على أفراد العينة مباشرةً من قبل الباحث ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل ( 287 ) استبانة بنسبة استرجاع (62%) من مجموع الاستبانات الموزعة ، والجدول الآتي يبين ذلك :

**الجدول رقم (1)**

**يوضح عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة وعدد الاستبانات المسترجعة**

| اسم الشركة | مدير عام | مساعد/نائب مدير عام | مدير دائرة رئيسية | رئيس قسم | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة | نسبة الاسترجاع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأراضي المقدسة للتأمين | 1 | 2 | 5 | 10 | 18 | 11 | % 61.1 |
| فيلادلفيا للتأمين | 1 | 2 | 4 | 8 | 15 | 12 | % 80 |
| الأولى للتأمين | 1 | 3 | 6 | 10 | 20 | 9 | % 45 |
| الوطنية للتأمين | 1 | 2 | 5 | 9 | 17 | 8 | % 47 |
| النسر العربي للتأمين | 1 | 3 | 7 | 11 | 22 | 13 | % 59 |
| الشرق العربي للتأمين | 1 | 3 | 6 | 11 | 21 | 14 | % 66.6 |
| اليرموك للتأمين | 1 | 2 | 5 | 9 | 17 | 12 | % 70.5 |
| جراسا للتأمين | 1 | 1 | 3 | 6 | 11 | 5 | % 45.5 |
| شركة التأمين الأردنية | 1 | 3 | 5 | 10 | 19 | 11 | % 58 |
| القدس للتأمين | 1 | 3 | 5 | 9 | 18 | 14 | % 78 |
| المنارة للتأمين | 1 | 2 | 4 | 8 | 15 | 12 | % 80 |
| المتوسط والخليج للتأمين | 1 | 1 | 4 | 7 | 13 | 8 | % 61.5 |
| المتحدة للتأمين | 1 | 3 | 5 | 9 | 18 | 11 | % 61.1 |
| الشرق الأوسط للتامين | 1 | 3 | 6 | 11 | 21 | 12 | % 57.2 |
| الأردنية الفرنسية للتأمين | 1 | 3 | 5 | 10 | 19 | 13 | % 68.4 |
| الأردنية الإماراتية للتأمين | 1 | 2 | 4 | 7 | 14 | 7 | % 50 |
| البركة للتكافل | 1 | 2 | 3 | 6 | 12 | 8 | % 66.6 |
| شركة التأمين الإسلامية | 1 | 3 | 5 | 11 | 20 | 12 | % 60 |
| الأردن الدولية للتأمين | 1 | 2 | 5 | 9 | 17 | 11 | % 65 |
| الضامنون العرب | 1 | 2 | 3 | 7 | 13 | 7 | % 54 |
| الاتحاد العربي الدولي للتأمين | 1 | 3 | 5 | 9 | 18 | 11 | % 61.1 |
| الشركة الاميريكة للتامين على الحياة | 1 | 2 | 3 | 7 | 13 | 8 | % 61.5 |
| العرب للتأمين على الحياة والحوادث | 1 | 3 | 5 | 10 | 19 | 13 | % 68.4 |
| الشركة العربية الألمانية للتأمين | 1 | 2 | 4 | 9 | 16 | 9 | % 56.3 |
| المجموعة العربية الأوروبية للتأمين | 1 | 2 | 4 | 8 | 15 | 11 | % 73.4 |
| المجموعة العربية الأردنية للتامين | 1 | 2 | 4 | 9 | 16 | 12 | % 75 |
| شركة التأمين العامة العربية | 1 | 2 | 3 | 8 | 14 | 6 | % 43 |
| دلتا للتأمين | 1 | 2 | 4 | 8 | 15 | 7 | % 46.6 |
| المجموع | 28 | 65 | 127 | 246 | 466 | 287 | % 62 |

- المصدر : (دائرة إدارة الموارد البشرية في مراكز شركات التأمين الأردنية، 2013)

- **أداة الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة والتي تتمثل في أخلاقيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار الإداري استناداً إلى العديد من الدراسات منها (فضيل ، 2012)، (الصفيان، 2003 )، ( الجراح، 2008 )، وسنتطرق إلى ذكر محتويات الإستبانة على النحو التالي :

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، والتي اشتملت على (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة التي تعمل فيها ).

**القسم الثاني:** يتعلق بأخلاقيات العمل ويحتوي على أربعة أبعاد هي :

- أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية: وتم تمثيله بالعبارات (1– 9) في الاستبانة.
- أخلاقيات العمل في مجال التسويق: وتم تمثيله بالعبارات (10 – 16 ) في الاستبانة
- أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية: وتم تمثيله بالعبارات (17– 20) في الاستبانة.
- أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع: وتم تمثيله بالعبارات (21 – 25 ) في الاستبانة.

**القسم الثالث:** يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار الإداري ويتكون من أربعة أبعاد هي :

- جودة القرار: وتم تمثيله بالعبارات (26 – 32 ) في الاستبانة.
- سهولة تنفيذ القرار: وتم تمثيله بالعبارات (33 – 36 ) في الاستبانة.
- زمن اتخاذ القرار: وتم تمثيله بالعبارات (37 – 40 ) في الاستبانة.

● قبول القرار من جانب الموظفين: وتم تمثيله بالعبارات (41 – 44 ) في الاستبانة.

وهناك **سؤال مفتوح** تمت الإجابة عليه من قبل المبحوثين وهو :

ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لترسيخ أخلاقيات العمل في الشركة بما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية ؟

## ● صدق الأداة :

تم التأكد من الصدق الظاهري ( Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (5) من المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال و الإدارة العامة في جامعة اليرموك ، وتم إجراء التعديلات المطلوبة عن طريق تعديل أو إلغاء أو إضافة فقرات من الاستبانة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها.

## ● ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (40) فرداً، حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة :

**جدول رقم (2)**

**معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا**

| | الاتساق الداخلي |
|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 0.88 |
| اخلاقيات العمل في مجال التسويق | 0.86 |
| أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية | 0.88 |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 0.78 |
| أخلاقيات العمل ككل | 0.90 |
| جودة القرار | 0.76 |
| سهولة تنفيذ القرار | 0.72 |
| زمن اتخاذ القرار | 0.86 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 0.73 |
| فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 0.91 |



- **تحديد مستويات الإجابة :**

اعتمد الباحث سلم ليكرت الخماسي ( Likert / Five Point Scale ) لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X ) للإجابة التي تعكس درجة موافقتهم سواء كانت موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جداً. وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من وجهة نظر العاملين في مراكز شركات التأمين الأردنية، وتم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية :

- من 1 إلى 2.33 درجة موافقة منخفضة
- من 2.34 إلى 3.66 درجة موافقة متوسطة
- من 3.67 إلى 5 درجة موافقة عالية

وقد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية: الحد الأعلى – الحد الأدنى/عدد المستويات مدى الفئة = (5−1)/3 = 3/4 = 1.333

- **متغيرات الدراسة :**

**المتغير المستقل:** أخلاقيات العمل وتضمنت الأبعاد التالية: (أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، أخلاقيات العمل في مجال التسويق، اخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية، أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع )

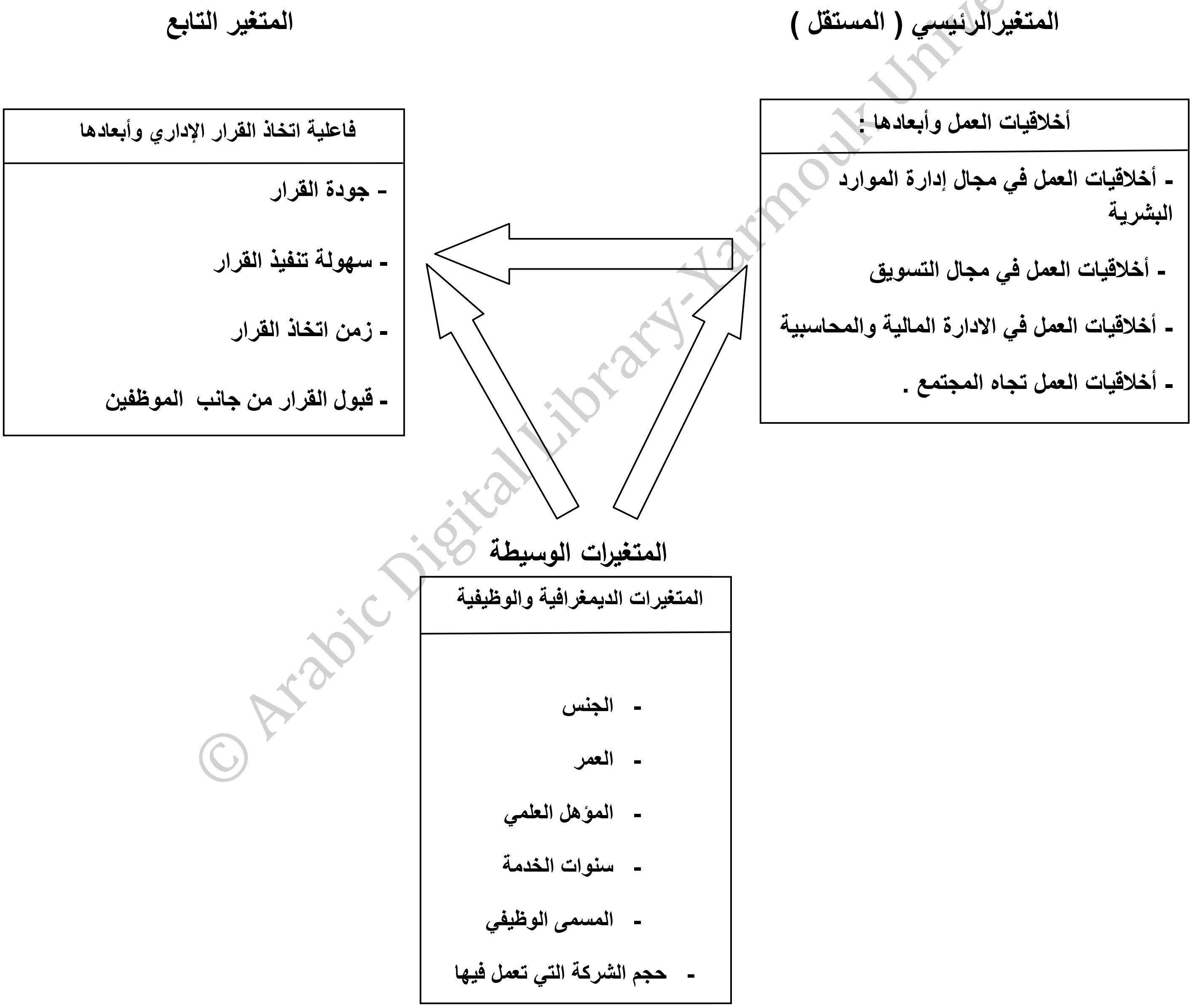
**المتغير التابع:** فاعلية اتخاذ القرار الاداري وتضمنت الأبعاد التالية: (جودة القرار، سهولة تنفيذ القرار، زمن اتخاذ القرار، قبول القرار من جانب الموظفين ).

**المتغيرات الوسيطة:** تضمنت الدراسة ستة متغيرات وسيطة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة التي تعمل فيها ).

**– نموذج الدراسة :**

الشكل رقم (1)

يوضح الشكل رقم (1 ) نموذج الدراسة




● المصدر: ( من إعداد الباحث )

## - الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

2-معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.

3-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ومستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

4-اختبار ( T-Test ) لبيان الفروق الإحصائية للمتغيرات التي لها مستويين ( الجنس ، حجم الشركة ).

5-تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) للمتغيرات التي لها أكثر من مستويين ( العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي ).

6-اختبار شفيه ( Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائياً في ( العمر ، المؤهل العلمي ).

7-اختبار تحليل معامل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) لبيان أثر أبعاد أخلاقيات العمل على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .

## - التعريفات الإجرائية :

تم التطرق في هذا الجزء الى تعريف بعض المصطلحات بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ، كما تم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع هذه الدراسة :

**أخلاقيات العمل** : المنظومة السلوكية السائدة في مؤسسة ما والتي تتضمن أنماط معاملة العاملين فيها فيما بينهم وتعاملهم مع الزبائن والموردين، وطريقة تعاطيهم مع أهداف المؤسسة ، ومدى إلتزامهم بالجهد الساعي لتحقيقها .

**شركات التأمين** :هي مؤسسات تجارية تهدف الى تحقيق الربح، حيث تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم واستثمار الأموال المجمعة في أوجه متعددة تكون مضمونه بغرض توفير الاموال اللازمة ، كدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند وقوع المخاطر المؤمن ضدها وتغطية نفقات مزاولة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب ، والمقصود بشركات التأمين في هذه الدراسة مراكز شركات التأمين الأردنية العاملة في العاصمة عمان .

**اتخاذ القرار الإداري** : عرف " لاندبرج " اتخاذ القرار الاداري بأنه العملية المتضمنة التي تمكن الشخص من القيام بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ( تعلب ،2011 ، ص71 ) .

والمقصود بالقرار الاداري في هذه الدراسة القرارات الادارية الفعالة المتخذه في كافة مراحل النشاط الإداري في مراكز شركات التأمين الاردنية العاملة في العاصمة عمان .

**العاملون** : يقصد بالعاملون في الإدارة الإشرافية،الأفراد الذين يشغلون وظيفة (مدير عام ،مساعد/ نائب مدير عام ، مديردائرة رئيسية ، رئيس قسم ) في مراكز شركات التأمين الأردنية العاملة في العاصمة عمان

## - محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية :

**المحددات المكانية** : اقتصرت الدراسة الحالية على مراكز شركات التأمين العاملة في العاصمة عمان ، وبالتالي هناك صعوبة في تعميم نتائج هذه الدراسة على شركات التأمين المتواجدة في المحافظات الأردنية الأخرى .

**المحددات الزمانية** : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2012 - 2013 .

**المحددات البشرية** : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية العاملة في العاصمة عمان ممن يعملون برتبة (مديرعام ، مساعد . نائب مدير عام ، مدير دائرة رئيسية ، رئيس قسم) ، وبالتالي يصعب تعميمها على باقي العاملين في هذه الشركات .

**المحددات الموضوعية** :

- اقتصرت الدراسة على موضوعي أخلاقيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار الإداري .
- اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، وهذا الأسلوب يعكس الاتجاهات التي تتأثر بعوامل كثيرة ومتعددة يصعب السيطرة عليها ، مما قد يؤثر على إجابات المبحوثين .
- تدني نسبة الإجابة عن السؤال المفتوح في أداة الدراسة حيث بلغت نسبة الاستبانات التي تحتوي إجابات (37% ) من الاستبانات التي خضعت للتحليل .
- تدني نسبة استرجاع الاستبانات ، حيث وصلت الى 62% ، مما يدل على ضعف تعاون مجتمع الدراسة .

# الفصل الثاني
# الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناول الأدب النظري في القسم الاول، وفي القسم الثاني تم تناول الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيحاً لذلك :

## أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من الدراسة التعريف بالمفاهيم الرئيسة والمهمة في كل من مجال أخلاقيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار الاداري، وسيتم مناقشة مفهوم الأخلاق وممارسة أخلاقيات العمل وأهمية تعزيزها وأهم مصادرها ومعاييرها والوسائل الكفيلة بإرسائها، ثم سيتم التطرق إلى مفهوم القرارات الادارية وأنواعها وأهم خصائها والمراحل التي تمر بها عملية صنع القرار والمعوقات التي تواجه اتخاذ قرارات ادارية فعالة، وأخيراً سيتم الحديث عن العلاقة بين أخلاقيات العمل وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.

# المبحث الأول
# أخلاقيات العمل

**- مفهوم الأخلاق:**

إن الأخلاق هي السلوك الذي يمارسه الشخص باقتناع تام، نظراً لأهميته حتى ولو لم يتفق مع هواه أو مصلحته بحيث يصبح الخروج عن القواعد الأخلاقية الملزمة للفرد أو الجماعة جرماً يعاقب عليه النظام، مثل ضرورة الالتزام بالصدق والأمانة والعدل والإحسان والشفافية وبر الوالدين والبعد كل البعد عن التكبر والغرور والاختلاس والظلم والتدليس واستغلال السلطة (الأشعري، 2008، ص19) .

ويرى (نجم، 2000) بأن الأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ لأنها تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك.

فهي تشير بشكلٍ عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع بغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ ( الغالبي والعامري، 2005 ).

وقد عرف (Peter Drucker) الأخلاق على أنها الأفعال الصائبة والصحيحة للأفراد، وهي متعلقة بفعل ما هو جيد وخيّر ( Vohra , 2006).

كما أن الأخلاق تعني الفعل والقرار الصحيح في موقف انساني معين (Wilson, 1975).

يوجد الكثير من التعريفات والمفاهيم الخاصة بالأخلاق إلا أننا نستطيع القول بأن الأخلاق هي مجموعة المبادئ والقيم والمعايير التي تمثل ركناً أساسياً وضرورياً في حياة الإنسان فرداً أو جماعة (المنظمات) من أجل أن توجه سلوكه وقراره نحو الأمثل والأصح.

- **مفهوم أخلاقيات العمل :**

يعرف ( أبو بكر، 2010) أخلاقيات العمل بأنها: مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة، وتصبح اطاراً مرجعياً من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو مشروع وما هو غير مشروع، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقياً وقيمياً من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع.

وقد عرفها (الأشعري، 2008 ) بأنها منظومة من الصفات السلوكية الحميدة التي يتصف بها الموظف، توجهه الى كل خير وتجنبه كل شر، يمارس بها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته العامة أو الخاصة، وذلك لتحقيق هدف محدد.

إنها مجموعة المبادئ التي تنشأ عن الاتجاه والرأي العام للمجتمع، وتهدف الى تحقيق درجة عالية من المثالية، وهي تمثل دستور أخلاقي يجب على كل فرد في المجتمع أن يحترمه ويتبعه ( أبو النصر، 2008، ص72).

إن أخلاقيات العمل ما هي إلا دراسة وتحليل منهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري، بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً يأخذ بعين الإعتبار فقط ما هو صحيح وما هو جيد لمصلحة جميع الأفراد والجماعات والمنظمات (Van Valock,1993 ).

وقد اعتبر (ياغي،2001) أخلاقيات العمل بأنها مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

ومن جهة أخرى فأخلاقيات العمل تعكس طابعاً خاصاً وميزات عدة يجب أن تتصف بها الشركات التجارية في مختلف بيئات الأعمال (Carolyn,1995).

أما (Pride, et al. 2011) فقد أشاروا الى ان أخلاقيات العمل تتمثل في تطبيق المعايير الأخلاقية الفردية في مواقف العمل المختلفة. وعرفها (Weiss,2006) على أنها القدرة على تمييز ما هو صحيح عما هو خطأ، وما هو جيد عما هو سيء، وما هو مفيد عما هو مضر فيما يخص اتخاذ القرارات في مجالات العمل والتعاملات التنظيمية.

في حين يرى (Trehan & Trehan , 2011 ) بأنها تتمثّل في علم وفن بناء العلاقات الجيدة بين مختلف الأفراد، والجماعات، والمؤسسات في المجتمع والحفاظ عليها من خلال تحلي الشركة بالمسؤولية الأخلاقية تجاههم لكون هذه الأخيرة تشكل المبادئ الأخلاقية التي من شأنها تكوين وتنمية الانضباط داخل المنظمات وخارجها، والحكم على الأفعال والقرارات الصادرة عن صانعي القرار.

من خلال مراجعة الباحث للدراسات المنشورة تبين عدم وجود تعريف واحد ومحدد لأخلاقيات العمل، إلا أننا نستطيع القول بان أخلاقيات العمل :هي منظومة قيمية من المبادئ والمعتقدات والمعايير التي ترشد الشخص إلى إتباع سلوكيات معينة، ويستطيع من خلال هذه المنظومة التمييز بين ما هو صواب أو خطأ، أو خير أو شر. وهي حاجة إدارية ملحة وهامة داخل منظمات الاعمال، يجب على الموظفين الالتزام بها في تعاملاتهم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

- **مصادر أخلاقيات العمل :**

تسلط هذه الدراسة الضوء على المصادر التي تنبع منها أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال والتي تتمثل فيما يلي :

- **القوانين والتشريعات :**

تعتبر القوانين والتشريعات من أهم المصادر المحددة لأخلاقيات العمل داخل منظمات الأعمال، فالقوانين تقر ما هو مسموح وما هو ممنوع بشكلٍ عام (Schermerhorn, 1996)، وهي تحدد حقوق وواجبات الأفراد، وتفرض العقوبات اللازمة على مخالفيها وتحرص على تنفيذها. إن القوانين حاجة ماسة لتحديد ملامح السلوك وضبط العملية الادارية داخل المنظمات إلا انها غير كافيه كمصدر من مصادر أخلاقيات العمل، فهناك الكثير من المخالفات الأخلاقية التي يعجز القانون عن حلها أو حتى ملاحظتها في نصوص القانون، حيث يوجد الكثير من الشركات التي استغلت وجود ثغرات داخل القانون لتسمح لنفسها بارتكاب مخالفات أخلاقية أدت في بعضها الى حدوث أزمات أقتصادية لدول بأكملها وما حدث في أمريكا خير شاهد.

يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة بالقانون ولكنها قد تكون منظمة لا أخلاقية مثال ذلك شركات صناعة التبغ حيث انها تعمل وفق القوانين الناظمة ولكنها بالطبع منظمات غير أخلاقية حيث تتسبب بموت الملايين سنوياً عبر العالم نتيجة الأمراض الناشئة عن التدخين. وبناءً عليه نرى أن الأثر الأخلاقي والقيمي يعد أحد المعايير الأساسية لجودة القانون أو فساده، وقد تعالت الأصوات من قبل منظري الإدارة بعد الإنهيارات والازمات الاقتصادية الأخيرة لكثير من الدول إلى حتمية أن تكون المنظمة قانونية وأخلاقية بآنٍ واحد.

وسنعرض فيما يلي مصفوفة توضح العلاقة بين البعد الأخلاقي والبعد القانوني

**الشكل رقم (2) مصفوفة العلاقة بين الأخلاق والقانون**

| | قانوني | غير قانوني |
|---|---|---|
| أخلاقي | أخلاقي وقانوني | أخلاقي وغير قانوني |
| غير أخلاقي | غيرأخلاقي وقانوني | غير أخلاقي وغير قانوني |

المصدر: (الديحاني،2008)

- **ثقافة المنظمة :**

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعايير المشتركة التي تحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، والتي تحكم وتوجه العلاقات والتفاعلات بينهم من جهة، وبين المنظمة وأصحاب المصالح الآخرين من جهةٍ أخرى (Jones,2004).

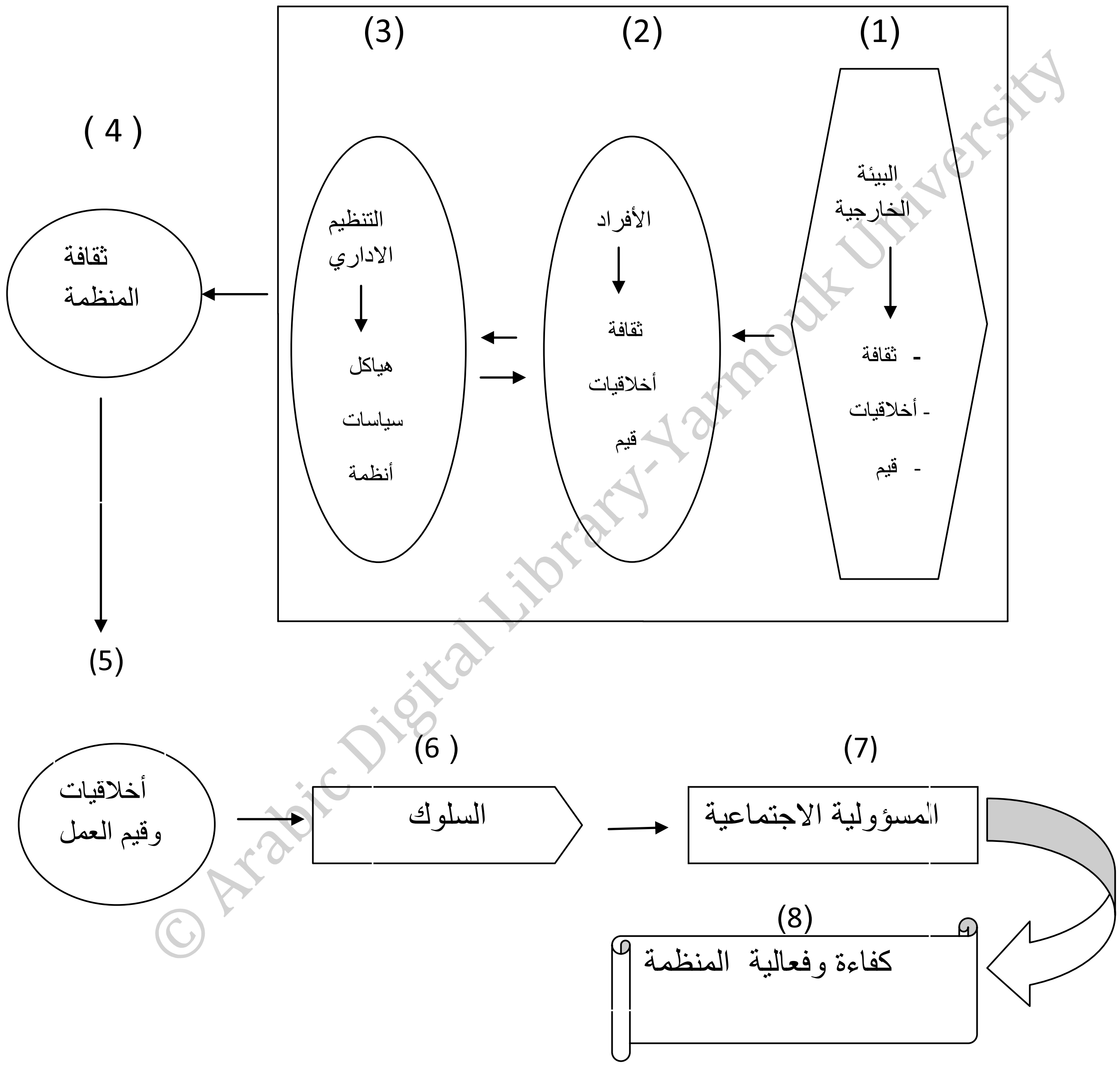
ويمكن أن نجمل ثقافة المنظمة بالنقاط التالية ( أبو بكر، 2010 ) :

- ثقافة المنظمة تعكس القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتسهم في تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة.
- ثقافة المنظمة تؤثر على سلوك وأداء العاملين داخل المنظمة.
- ثقافة المنظمة إما ان تكون داعم للتغييرات المطلوبة في المنظمة أو تكون عائقاً أمام تنفيذها.
- ان ثقافة المنظمة تتضمن جانبين هما: الجانب المعنوي (القيم وطرق التفكير والقناعات...) والجانب المادي مثل ( أدوات العمل، وسائل الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة).

وفي النهاية، تمثل ثقافة المنظمة أبرز وأهم محددات هوية وشخصية المنظمة، ومعروف أن هوية المنظمة تمثل أهم عوامل قدرتها على خدمة مجموعاتها المستهدفة.

– ويوضح الشكل التالي رقم (3) طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل في المنظمة .

**الشكل رقم (3) العلاقة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل في المنظمة**




- المصدر : ( أبو بكر، 2010)

- **المدونات الأخلاقية :**

هي صيغ مكتوبة بشكل رسمي تتضمن مجموعة القيم والمعايير والمبادئ المكتوبة في لائحة والتي توجه سلوك المنظمة وافعالها، وأعمالها، وتصرفاتها. وتمثل المدونة قانون المنظمة فهي مكملة لثقافة المنظمة وأقوى منها. إن المدونة الأخلاقية ليست مجرد أداة داخلية تحرص على تطبيق العاملين للقيم الأخلاقية فقط، بل هي مرجع يحكم العلاقات بين الشركة وعالمها الخارجي من أجل المساهمة في خلق وتعزيز الثقة و الولاء (Hosmer, 2006 ).

- **الثقافة الوطنية:**

يرى ( hofstede,2001 ) أن الثقافة الوطنية هي البرمجيات العقلية التي تميز أفراد مجتمع معين عن أفراد مجتمع أخر، وبما أن سلوك الفرد يتأثر الى حد كبير بالثقافة السائدة في مجتمعه وبالقيم والعادات والتقاليد فلا بد لها أن تترك عنده طابعاً مميزاً بأن تصبح تلك الثقافة جزءاً منه وتساهم بشكل كبير في بناء شخصيته وتحديد نمط تفكيره ويرجع ذلك في الواقع الى احتكاك الفرد وتأثره بالموروث الثقافي والحضاري للمجتمع الذي يعيش فيه.

كما تتأثر المنظمات بالثقافة الوطنية لكل بلد ومنطقة جغرافية معينه، وهذا الأمر يمكن أن يخلق اشكالات أخلاقية لتلك الشركات وبخاصة الشركات العابرة للقارات التي لها فروع عديدة في مناطق مختلفة من العالم (نجم،2000).

إن مثل هذه التباينات هي التي دعت (Donaldson ) لدعوة الشركات الى التقيد بالمبادئ الثلاث المتمثلة في احترام القيم الانسانية الجوهرية، واحترام التقاليد المحلية، والاعتقاد بالقيم التي تحدد الخطأ والصواب (Donaldson,1996).

- **الأخلاق الشخصية :**

تعتبر الأخلاق الشخصية للفرد أحد أهم المصادر التي تنبع منها أخلاقيات العمل الممارسة داخل المنظمة، فهي تؤثر بشكلٍ كبير على قرارات، وتصرفات، وأفعال، وسمعة هؤلاء الأفراد في المنظمة (Manuel ,2006). والأخلاق الشخصية تُستمد من مصادر عديدة من أهمها ( جلدة، 2010 ) :

- الدين: يشكل الدين أوسع وأهم مصادر الأخلاق الشخصية، حيث يلعب دوراً مهماً في تكوين الفرد وفي تحديد نوع سلوكه وذلك لما يغرسه الوازع الديني من أخلاق وفضائل سلوكيه حسنه تنعكس بالإيجاب على تعامل الإنسان وقراراته في بيئة عمله.
- الضمير الإنساني: إنه شعور فطري مشترك بين كل أبناء البشر ينشأ مع الإنسان منذ ولادته ويتأثر بالظروف التي يعيشها الإنسان في حياته فيمكن أن يضعف ويمكن أن يقوى ويستمر.
- التربية الأسرية: ينقل الفرد السلوك الذي يكتسبه من بيئته الأسرية إلى المنظمة التي يعمل فيها، فهو سفير عائلته في بيئة العمل، وغالباً ما يعكس سلوكه الأخلاقي وتصرفاته الوضع الأخلاقي لأسرته.

## – معايير أخلاقيات العمل :

يقصد بمعايير أخلاقيات العمل: القواعد التي تملي على الشخص شكلاً مميزاً من التصرفات، فكراً، أو قولاً، أو عملاً، بحيث يتم بموجبه قبوله أو رفضه (الأشعري، 2008). ومن أهم معايير أخلاقيات العمل ما يلي :

**أولاً: فيما يتعلق بطبيعة العمل :**

- مشروعية العمل والهدف من ورائه.
- ان يكون العمل محدداً مسبقاً للموظف ومتفقاً عليه وأن يتم توضيح الهدف من وراء هذا العمل للموظفين.
- ألا يشكل هذا العمل تهديداً وخطراً على صحة وحياة الموظف.
- أن يكون ممكن القيام به وليس عملا مستحيلاً.
- أن يكون هذا العمل متفقاً وقدرات الموظف وطاقته.
- أن يكون هناك تناسب زمني بين الوقت والتكلفة والوسيلة.

**ثانياً: فيما يتعلق بصاحب العمل :**

- أن يكون الموظف على علم بأجره مسبقا وأن يقبل به دون ضغط وأن يتفق هذا الأجر مع طبيعة المهام التي يقوم بها الموظف.
- أن لا يقوم صاحب العمل باستغلال الموظف بأعمال شخصية لا علاقة لها بالعمل.
- أن يشجع الموظف على إبداء رأيه وأقتراحاته لتحسين العمل وتطويره.
- مراعاة الظروف الصحية والنفسية والشخصية للموظفين.

- منح الموظفين إجازات اعتيادية وإضطرارية.

- تسهيل عملية الإتصال بين الموظف والمسؤول.

**ثالثاً: فيما يتعلق بالعامل :**

- الأمانة والإخلاص في الأداء والدقة في الإنجاز.

- عدم إفشاء أسرار العمل الخاصة للأخرين خارج المنطمة.

- التمسك بأداب التعامل مع زملائة في العمل والتقيد بتعليمات العمل الصادرة من رئيسه وتنفيذها بالشكل المطلوب.

- الإهتمام بالزبائن وعدم التمييز بينهم على أسس شخصيه.

- الإلتزام بأوقات العمل حضوراً وأداءً وتعاملاً وإنصرافاً، وعدم إضاعة الوقت في مكالمات هاتفيه غير ضرورية، أو في مقابلة الزائرين من أقارب أو أصدقاء أو ماشابه ( الأشعري، 2008 ).

**- الوسائل الكفيلة بإرساء أخلاقيات العمل :( كيفية تطبيقها )**

ما يهمنا في هذه الدراسة الوصول الى الوسائل والطرق الكفيله بتطبيق أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال، فقد توصل الباحثون وعلماء الإدارة في الغرب الى ثلاث طرق لتشجيع الموظفين على تطبيق أخلاقيات العمل داخل منظماتهم، وهذه الطرق هي:

**الطريقة الاولى – الإهتمام بالمؤيدين والمناصرين للاخلاق:**

تتطلب هذه الطريقة إهتمام المدير بالموظفين الذين لديهم مستوى عالٍ من الأخلاق وحس أخلاقي نبيل وتشجيعهم على مواقفهم النبيله وأرائهم تجاه العمل وبخاصة القرارات الصادرة من الإدارة العليا. وقد يلجأ المدير إلى إختيار أحد هؤلاء الغيورين على الأخلاق وترشيحه عضواً في مجلس

الإداره أو لجنة مهمة ، كحارس يحرص على نقد ما يجب نقده وتعديله من رأي قبل صياغته في قرار أو توجيه.

**الطريقة الثانية – إصدار القوانين الأخلاقية.**

ترى هذه الطريقة ضرورة سن القوانين والتشريعات والأنظمة التي تحد من الرشاوي بين الموظف والزبون وقبول الهدايا، واقتطاع العمولات، وتزوير الوثائق والسجلات وتسريب المعلومات السرية، وبناء علاقات خارجية على حساب مصلحة العمل. هذه القوانين الأخلاقية ستكون مؤثره في ردع المخالفات الأخلاقية لصفتها الملزمة ولكن يلزمها متابعة حثيثة من قبل المدراء لضمان تطبيق القانون الأخلاقي على الوجه الأمثل.

**الطريقة الثالثة: تعرف بما يسمى ( إطلاق الصافرة على المنحرفين والمخالفين).**

وتعني هذه الطريقة أنه قد يتغاضى بعض الموظفين في المنظمة عن مخالفات أخلاقية بحجة أن ليس باستطاعتهم عمل أي شيء لإيقافها أو الحد منها، لاسيما إذا جاءت بصورة توجيهات من الإدارة العليا، كما يحدث في الدول النامية من توجيه خطابات ذات أوزان ثقيلة الى الجامعات لقبول شخص ما وتسجيله في الجامعة بغض النظر عن مستوى معدله – فيتم تنفيذ التوجيه دون أي نقاش. وعند حدوث مثل هذا الأمر في المجتمعات الغربية يظهر فريق آخر جريء في إظهار المخالفة الأخلاقية بكل شجاعة وذلك عن طريق " إطلاق الصافرة " بترتيب خفي مسبق بينهم وبين جهة إعلامية أو هيئة مختصة بمحاربة مثل هذه التجاوزات الأخلاقية ، فيتم الإتصال بهم وإخبارهم بالمخالفة، وعندها تتبنى إحدى هذه الجهات التحقيق أو قد تقوم الصحف بحملة إعلامية واسعة لفضح

هذه المخالفات والتشهير بها أمام الرأي العام. هذه الخطوة تشكل رادع للمخالفين لانها بالنهاية قد تقود الى معاقبة المخالف وفضحة ومن المحتمل جدا أن يفقد مكان عمله نتيجة هذه المخالفة الأخلاقية ( الأشعري ، 2008،ص85)

ويمكننا تلخيص وسائل إرساء أخلاقيات العمل في 6 نقاط أساسية هي: تنمية الرقابة الذاتية، وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الإجتهادات الفردية الخاطئة، القدوة الحسنة، تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة، محاسبة المسؤولين والموظفين، التقييم المستمر لعمل الموظفين (سكارنة، 2009، ص 66 ).

وبالرجوع إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بأخلاقيات العمل ، وبعد الإطلاع على نشاطات شركات التأمين الأردنية ، قام الباحث بتبيان مجالات تطبيق أخلاقيات العمل على النحو التالي :

- اخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية
- أخلاقيات العمل في مجال التسويق
- أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية
- أخلاقيات العمل تجاه المجتمع

وقد قام الباحث باختيار هذه المجالات لأنه وبعد الاطلاع على طبيعة نشاطات شركات التأمين، تبين أن نشاطاتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بهذه المجالات ، حيث تعتبر هذه المجالات الأكثر حساسية لتطبيق أخلاقيات العمل لكونها تظهر مدى ممارسة أخلاقيات العمل في الاقسام الحيوية والمؤثرة داخل شركات التأمين وترصد مستوى هذه الممارسة خارجياً تجاه المجتمع .

# المبحث الثاني

# فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

– **مفهوم عملية اتخاذ القرارات** :هناك اختلاف في تعريف القرار بين الكتاب والباحثين ونورد فيما يلي بعض هذه التعريفات:

**مفهوم القرار** :هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فان عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة (عباس وبركات،2001). كما يُعرف القرار بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (الهواري، 1994، ص117 ).

وتعرف القرارات الإدارية بأنها القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسم إلى نوعين: قرارات إدارية، وقرارات تكتيكية (النمر وأخرون،2006 ، ص365 )

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري، لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها ( الحمادات، 2006 ).

كما أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على اختيار البديل الأنسب، والبدائل المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة

لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير، لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين وراءنا الأمور الأهم معلّقة دون حل (الصقار،2001).

إن عملية اتخاذ القرارات قد عرفها شل وآخرون بأنها " عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية وقيّمة وهي التي تختار نشاطاً سلوكياً من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه" (الحسيني ، 1994 ).

كما ويمكن أن تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشاركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول" (باركر، 1998، ص23 ).

من خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار، نستطيع القول أن جميع الباحثين قد أجمعوا على ضرورة وجود بدائل حتى يتم الاختيار من بينها للوصول إلى البديل الأمثل.

**- أنواع القرارات وتصنيفها:**

هناك اختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن اعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف، مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة، وفيما يلي نعرض لأهم هذه الأنواع:

- **أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:** وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما (عليان،2003 ، ص136 ) :

1. **القرارات الأوتوقراطية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلباًعلى التنظيم والعاملين فيه.
2. **القرارات الديمقراطية:** ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم المدير مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها.

- **التصنيف على أساس تأثير البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار (الكلالدة،1997 )**

1. قرارات في حالة التأكد Certainty: وهي قرارات تتبنى بديل واحد، حيث نجد أن كل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار تكون معروفة ومتوفرة، ولا يكون هناك غموض والتباس، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومُؤكدة كذلك، ويكون القرار في هذه الحالة سهلاً.
2. قرارات في حالة عدم التأكد Uncertainty: وهي قرارات تبنى على عدة إفتراضات، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل، حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من تلك القرارات تكون غير مؤكدة.
3. القرار في حالة المخاطرة Risk: وهو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره من عدة خيارات، ويكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

**4.** القرار في حالة الاختلاف (الصراع): وهو ما يطلق عليه (نظرية المباريات)، ويتم تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وما ينتج بسبب الاختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين أو شخصين فأي خسارة لأي طرف هي ربح للطرف الآخر.

-**التصنيف على الاساس الشكلي للقرارات:** ( **2007** , www.islammemo.cc/article1 )

**1 – القرارات التقليدية:** وتحتوي على نوعين من القرارات:

**القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوي. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

**القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

**2 – القرارات غير التقليدية:** وتحتوي على نوعين من القرارات هما :

**القرارات الحيوية** :هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

**القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية و ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

- **التصنيف على أساس المكون المستهدف:** وتنقسم القرارات من حيث المكون المستهدف إلى الأنواع التالية (Jill, 1994, pp.206-209) :

1- **القرارات التي تستهدف المكون البشري،** مثل القرارات التي تخص ( الهياكل التنظيمية – تحليل وتوصيف الوظائف – شؤون الأفراد (استقطاب، اختيار، تعيين )– اللوائح والأجور– التدريب –الخدمات الاجتماعية ) و القرارات المتعلقة بالأفراد كأفراد أو جماعات.

2 – **القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع،** مثل القرارات المتعلقة بالتمويل( الخصومات، البيع الآجل، الأسواق، الجمهور، البنوك، القروض، دوران رأس المال ).

- **مراحل اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل، وسنعرض فيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة من هذه المراحل :

1- تشخيص المشكلة محل القرار: يعد تشخيص المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار. فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدها تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت

وإيضاح الأسباب الرئيسة للمشكلة ثم الأسباب الثانوية، وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة (عسكر،1997 ، ص 143 ).

**2**- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة: من الأهمية بمكان تحديد البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المشكلة، كما أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (العنقري، 1997 م، ص25 ).

**3** – إيجاد بدائل لحل المشكلة: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد لكونة الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي (الخشروم ومرسي، 1998، ص282 ) :

- الحرية في طرح الأفكار.
- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.
- عدم نقد الأفكار المطروحة.

**4** – تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، إذ لا تتساوى الحلول

جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلاً. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل. وفيما يلي نعرض أهم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل (كنعان، 2003 ، 150) :

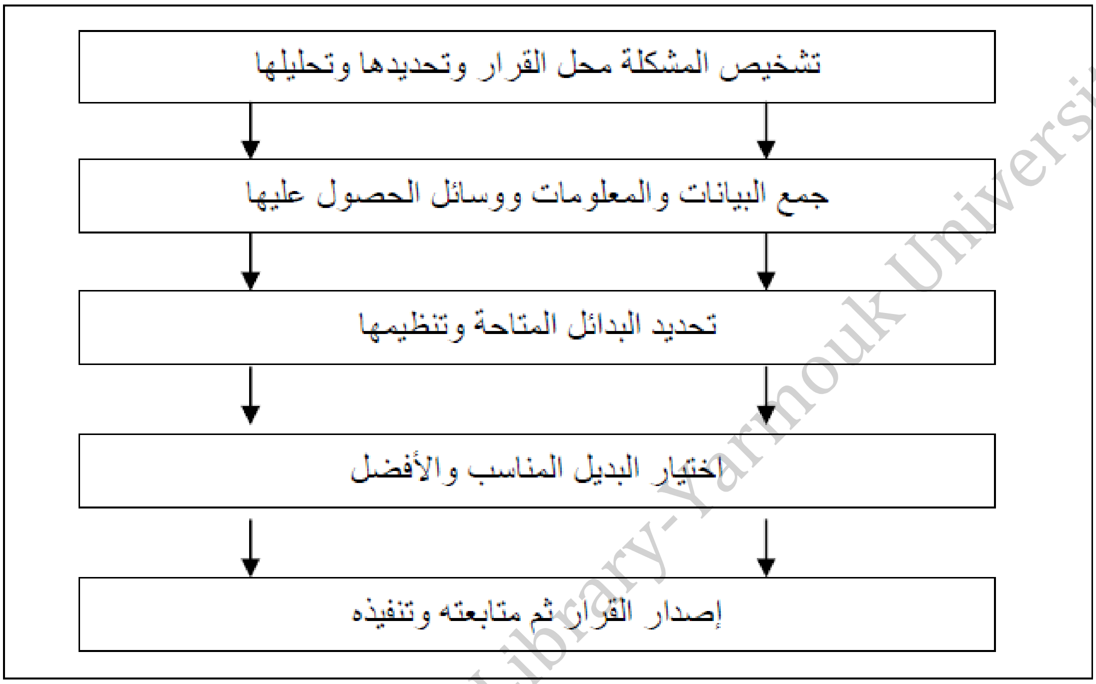
- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.
- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.
- آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.
- الآثار الإجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها، ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف .

5 – اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها ( ياغي،1996 ، ص109 ).

6 – متابعة تنفيذ القرا ر: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسئولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار ( عامر وعبد الوهاب ،1998 ، ص435 ).

- ونستطيع توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالي: هذا الشكل يوضح المراحل الأساسية لاتخاذ القرار :

**الشكل التالي رقم (4) يوضح (مراحل عملية اتخاذ القرار )**




- المصدر :(النمر، مسعود بن محمد وآخرون، 1997، ص354 ).

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ القرار أنها مراحل مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

**- خصائص القرارات الإدارية:**

تتمثل خصائص القرارات فيما يلي (الشوابكة، 2011، ص239-240) :

**1- القابلية للترشيد :**

حيث تفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك امكانية للوصول الى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد منه.

**2- التأثر بالعوامل الانسانية والاجتماعية :**

حيث تتأثر عملية اتخاذ القرارات بشخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذ القرار، كما تتأثر بعوامل بيئة القرار.

**3- الامتداد في الماضي والمستقبل :**

فالقرار الاداري لايتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبقت وإنما يتأثر بالماضي والمستقبل.

**4- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة :**

فالتنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب المشاركة من أصحاب الخبرات بحل تلك المشاكل لاتخاذ القرار الصائب.

5- **العمومية والشمول:** تقوم عملية اتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواءً كانت تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وتتصف بالشموليه حيث توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الادارية على اختلاف مستوياتهم الادارية.

**- المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات**

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي (العيسى ، 1993 ) :

1- نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب

نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسئولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.

2- طغيان الاعتبارات الإجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

3- تأثير الاعتبارات السياسية والإقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.

4- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فان بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.

5- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

6- المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

- **المقترحات التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات :**

بناء على العوائق والعوامل والاعتبارات التي تحول دون اتخاذ القرارات، حاول بعض الإختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها ( علاقي، 1996، ص 98 ) :

**أ-** تدريب الإفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.

**ب-** منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

**ج-** تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. ويرى ( ديفيد فرانسيس، 1996، ص102 ) أن فاعلية اتخاذ القرار في أي منظمة تتأثر بالعوامل التالية:

- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة.
- اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

وفي نهاية هذا الجزء المتعلق بالأدبيات النظرية لفاعلية اتخاذ القرار الاداري ، تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام باختيار 4 معايير لقياس فاعلية اتخاذ القرار الاداري في شركات التأمين الأردنية وهي : (جودة القرار – سهولة تنفيذ القرار – زمن اتخاذ القرار – قبول القرار من جانب الموظفين) ، حيث أن هذه المعايير الأربعة تعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس مدى فاعلية القرار الاداري المتخذ عند علماء الإدارة ، كما أنها تعتبر مناسبة من وجهة نظر الباحث لقياس فاعلية القرار الاداري المتخذ من

قبل شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى في شركات التامين الاردنية نظراً لطبيعة القرار الاداري المتعلق بتقديم الخدمات التأمينية في هذه الشركات والذي يمكن اخضاعه لتلك المعايير لبيان مدى فاعليته .

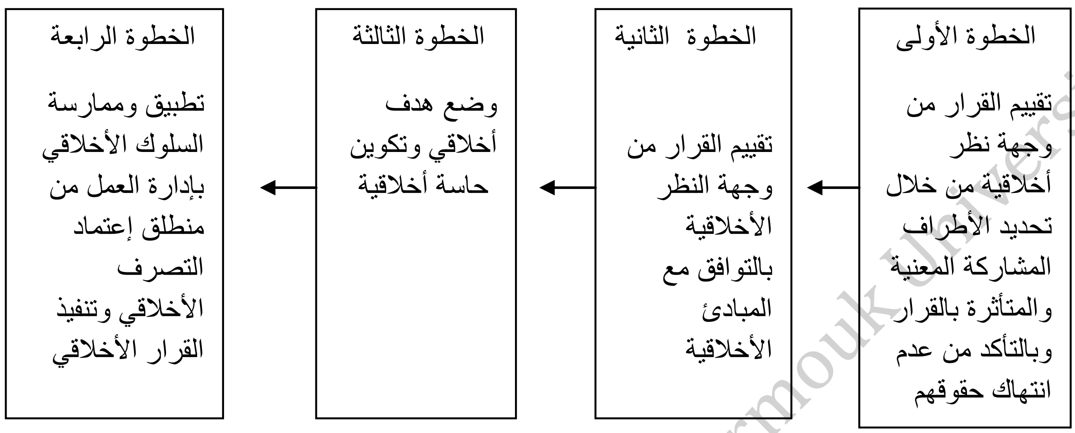
# المبحث الثالث

# العلاقة بين أخلاقيات العمل وفاعلية القرار الإداري

تتمثل العلاقة بين أخلاقيات العمل الممارسة في المنظمة وبين القرار الإداري المتخذ من خلال ما يسمى ب(القرار النموذجي الأخلاقي )، أي لكي يكون القرار فعّال يجب على صانع القرار أن يراعي دائما الإعتبارات الأخلاقية في محاولة لتحقيق التوازن بين الإعتبارات المادية الإقتصادية والإعتبارات الإجتماعية والإنسانية. ويمكن تعريف القرار الأخلاقي بأنه القرار المقبول من طرف أصحاب المصالح النموذجيين والعاقلين لأنه يحمل في أبعاده مصالح الجميع من أصحاب المصالح والمنظمة والمجتمع ( جلده، 2010 ).

ويجب أن يتأكد المدير من جودة القرار الذي سيتم اتخاذه ومن مدى أخلاقية الخيارات التي سيتم تطبيقها، وذلك من خلال دراسة أثار ونتائج هذا القرار ( Hosmer , 2006). وفيما يلي سنقدم شكلاً يعرض نموذجاً لصنع القرار الأخلاقي الذي يجب على صانعي القرار الالتزام به ليكون قرارهم فعالاً من الناحية الأخلاقية :

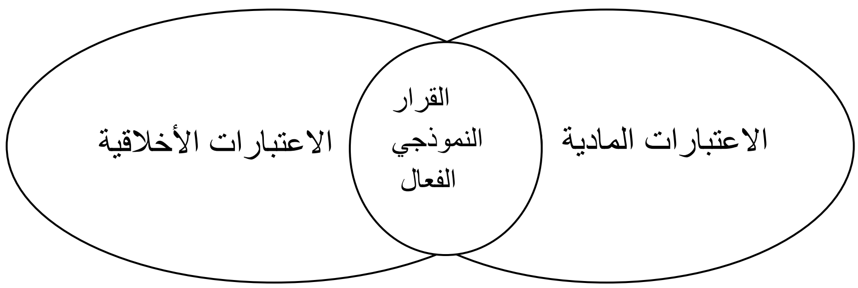
**الشكل رقم (5) يوضح نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي**




المصدر: ( Hill and Jones , 2002)

كما يوضح الشكل التالي القرار النموذجي الأخلاقي الذي يؤدي الى قرار إداري فعال من وجهة نظر أخلاقية.

**شكل رقم (6) يوضح ( القرار النموذجي كتفاعل وتكامل بين الإعتبارات المادية والأخلاقية )**




المصدر: (نجم، 2000 )

**معايير أخلاقيات إصدار القرارات :**

بما أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية إدارية بالدرجة الأولى فهي تخضع لمعايير أخلاقية من شأن الأخذ بها تحقيق الأهداف المتوخاه من إصدارها، ولضمان فعاليتها فانه لا بد من اعتماد المعايير الآتية( الخرابشة، 2002):

1- النزاهة والحيادية: فيفترض أن لا يكون القرار متحيزاً لفرد أو لمجموعة افراد أو فئة معينة على حساب اخرين، بل يجب أن يتسم القرار بالعدالة والنزاهة والحيادية وعدم الإضرار بمصلحة فرد أو جماعة أخرى

2- اعتماد القرار على جمع الإحصاءات واستفتاء العاملين في الميدان: حيث ينبغي ألا يصدر المسؤول قراراته من (برجه العاجي) دون تحسس المشكلات على أرض الواقع. فلا يتمكن بالنتيجة من أخذ جميع الظروف والمتغيرات بالاعتبار عند اتخاذ قراراته، وعندها لن يكون القرار معبراً عن الجماعة المعنية به ومعالجاً لهمومها ومشكلاتها، فيتعرض القرار بالتالي للفشل.

3- اعتماد القرار على الشورى والاستفادة من اراء المختصين: حيث ان عملية الشورى تؤدي الى حصول متخذ القرار على صورة كاملة للوضع من جميع جوانبه، فضلاً عن أن استشارة المختصين والثقاة (الموثوق بهم ) من شأنها مساعدة متخذ القرار على تجنب كافة السلبيات المحتملة من القرار.

وفي ذات السياق يمكن القول أن القواعد الأخلاقية للسلوك الأخلاقي في القرار يمكن أن تتمثل في النقاط التالية (Lee D., Newman P.&Price R.,1999) :

1- تطوير الأهداف التنظيمية، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار السلوك الاخلاقي عند الاختيار بين عدة بدائل للقرار وعند تطبيق هذه الأهداف.

2- وضع اعتبار للسلوك الأخلاقي في عملية تقييم الاهداف.

3- لا بد من اعتبار السلوك عند تطبيق القرار .

وخلاصة القول، فان الإخلاق هي المعيار الأساسي لعملية اتخاذ القرار، والسلوك الأخلاقي (جلدة ، 2010).

إن إتخاذ القرارات الأخلاقية ليس مهماً فقط للمجتمع ، وإنما كذلك للمنظمة وذلك لتجنب الوقوع في مخالفات مع السياسة العامة والتشريع الموجود في المجتمع، ولذلك فإن المنظمات تحاول التشديد على الجوانب الأخلاقية فيها. وتتفق المسؤولية الإجتماعية والاخلاقية في اتخاذ القرار الإداري وتنسجم مع الحرية المقيدة للعمل في الحياة اليومية. ويرى "Ulrich and Thieleman" أن المدراء ومتخذي القرار يدعمون فكرة التماشي مع المعايير الاخلاقية وتطبيق أخلاقيات العمل داخل مؤسساتهم كمبدأ جيد للممارسة على المدى الطويل، إلا أنهم يرون أن التفكير المسؤول والتوجة السوقي ومراعاة الإعتبارات المادية هي فلسفات متوازية وليست أشياء مترادفة (العزاوي، 2006).

وفي نهاية هذا الجزء، يمكن لنا أن نستدل على أثر اخلاقيات العمل على فعالية القرار الاداري من خلال المثال التالي: حيث قام المدير العام في إحدى شركات التأمين باصدار قرارات تعسفية مفاجئة ولا أخلاقية بتسريح ثلث العاملين في هذه الشركة والبالغ 20 موظفاً، من دون تقديم مبرر مقنع، وقام باستبدالهم بموظفين أخرين يتقاضون رواتب أعلى، وهذا ما رتب أعباء ومصاريف إضافية على الشركة، والتي في نهاية المطاف جعلها تتعرض للخسارة (www.albaladnews.net ) .

## ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لمجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات أردنية، وعربية، وأجنبية، وذلك على النحو التالي :

### أولاً– الدراسات الأردنية :

**دراسة (فضيل ، 2012 ) بعنوان " واقع الممارسات الأخلاقية في الشركات الخدمية :دراسة استكشافية على شركات الاتصالات الاردنية "**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتقييم مستوى الممارسات الأخلاقية السائدة في قطاع الاتصالات الاردني، والتعرف على مدى التزام العاملين في شركات الاتصالات بالمبادئ الأساسية لأخلاقيات العمل في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات. اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على الموظفين والعاملين في شركات الاتصالات الثلاث (زين – أورانج – أمنية) استُرجع منها(120) استبانة فقط، وكان عدد الاستبانات الصالحة و الخاضعة للتحليل (111) استبانة وهو ما يمثل( 37% ) من مجموع ما تم توزيعه على أفراد العينة. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها :

1- يوجد مستوى عالٍ من الممارسات الأخلاقية في قطاع الاتصالات الاردني من وجهة نظر العاملين فيه، حيث ظهر ذلك في كلٍ من قسم إدارة الموارد البشرية، قسم التسويق، كذلك فيما يخص جودة الخدمات، ومدى التزام الشركات محل الدراسة بالمسؤولية الإجتماعية والمجتمع، في حين أظهرت النتائج مستوى أخلاقي متوسط في قسم المالية وقسم المحاسبة .

2- غياب الرقابة في قسم المالية والمحاسبة بالاضافة الى ضعف اليات الحوكمة في القطاع بشكلٍ عام.

3- تسود شركات الاتصالات الاردنية بعض القيود الادارية والتنظيمية التي تندرج تحت ما يُعرف بالانظمة البيروقراطية والتي قد يكون لها تأثير سلبي على الشركات،خاصة من الناحية الأخلاقية.

بناءً على النتائج السابقة خُلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة تشديد الرقابة على قسمي المالية والمحاسبة من خلال تشكيل لجان ومكاتب أخلاقية تكون ضمن إطار الهيكل التنظيمي للشركة او خارجها،بحيث يكون هدفها المراقبة والتقييم.
- ضرورة أخذ الجوانب الاخلاقية بعين الاعتبار أثناء تحقيق الشركة لأهدافها المادية، وكذلك أثناء تطبيقها لمختلف الانظمة الادارية.

**أما دراسة ( الجعافرة ، 2009 ) بعنوان" أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الاردن "**

فقد هدفت إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية على المكونات ذات البعد الإستراتيجي للمصارف في الأردن، وهدفت الى معرفة مدى إستيعاب الإدارة العليا والوسطى لمفهوم اخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية وكشف مدى إالتزام البنوك بأخلاقيات العمل والمسؤولية الإجتماعية. وقد قام الباحث بتوزيع (138) استبانة على الموظفين في (23) بنك وبواقع (6) موظفين لكل بنك، كما قام بتوزيع (115) استبانه على العملاء في هذه البنوك وقد تم الحصول على (115) إستبانة صالحة من أصل(138) والحصول على 110 إستبانات من أصل 115. وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى عالٍ من الممارسات الأخلاقية والمسؤولية الإجتماعية من وجهة

نظر المديرين في البنوك الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل والمسؤولية الإجتماعية على المكونات ذات البعد الإستراتيجي للمصارف خاصة فيما يخص جودة الخدمة، مواكبة التطور التكنولوجي، وتطوير الكوادر البشرية. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة تطبيق اخلاقيات العمل في البنوك والشعور بالمسؤولية الإجتماعية للبنك من أجل استمرار عمل البنك وإستقطاب العملاء والمحافظة على سمعة البنك.

**دراسة ( المومني والقضاة، 2008 ) بعنوان: " فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في أقليم شمال الأردن"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في أقليم شمال الأردن والتعرف على أثر المتغيرات ( المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة وزع منها (103) استبانات استعيد منها (97). وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ (3.52) وبانحراف معياري (97%) وبدرجة فاعلية عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المحافظة، وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار، والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرار.

**أما دراسة (الجراح، 2008 ) بعنوان " الممارسات الإدارية من منظور أخلاقي: دراسة استكشافية في القطاع الصناعي في الاردن "**

فقد هدفت إلى تقييم الممارسات الإدارية من منظور أخلاقي، ومحاولة إستكشاف واقع الممارسات الإدارية من الناحية الإخلاقية كما يراها المدراء العاملون في القطاع الصناعي الأردني وذلك من خلال ثمانية أبعاد تمثلت في: إدارة الموارد البشرية ، الإدارة المالية والمحاسبة، البيئة وعمليات الإنتاج، التسويق والمبيعات والملكية الفكرية. كما هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى إلتزام الإدارة في شركات هذا القطاع بأخلاقيات العمل الإداري.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اختار الباحث (30) شركة من أكبر الشركات بهذا القطاع وبصعوبة حتى حصل على موافقة ( 9 ) من هذه الشركات وكان عدد الإستبانات الصالحة (104) فقط من أصل 700 وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان من أهمها :

- وجود مستوى متوسط من الممارسات الإدارية الأخلاقية في شركات القطاع الصناعي الاردني.
- ضعف الوعي والإدارك بأهمية أخلاقيات العمل وعدم وجود سياسات فعالة تدعم وتحفر أخلاقيات العمل.

وكان من أسباب الممارسات غير الأخلاقية من منظور العينة: السعي وراء الربح بشكل كبير حتى لو كان على حساب الإعتبارات الأخلاقية، البعد عن الدين، المنافسة غير الشريفة، عدم وجود مدونات أخلاقية.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة خلق الوعي الأخلاقي عند المدراء، وضع مدونات أخلاقية خاصة بكل شركة، ضرورة تدخل الحكومة من خلال المتابعة والرقابة على شركات القطاع الصناعي منعاً للوقوع في مخالفات أخلاقية.

**أما دراسة ( الفاعوري والعمري ، 2001) فكانت بعنوان " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية "**

حيث ركز الباحثان على أهمية عملية اتخاذ القرارات وأنها جوهر عملية القيادة الإدارية وتزداد أهميتها كلما كبر حجم المنشأة. وقد هدفت الدراسة إلى بحث أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية الأردنية من خلال التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار وتأثير عوامل ثقافة المنظمة والتفاعل بين العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار. وقد تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية في البنوك التجارية الاردنية توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في درجة ممارسة الادارات الوسطى والاشرافية لأسباب عدة مثل الخطأ في اتخاذ القرارات ومنها التناقض الذهني وتبريراته ثم التطبيق ويليها نظم المعلومات وكذلك الافراط في الحذر والتهرب من المسؤولية ثم التجنب وأخيراً التأجيل.

أوصت الدراسة بضرورة أن يتعرف المدير على المشكلة ويتصدى لها في الوقت المناسب وعدم التدخل في اختصاصات الأخرين، وأن تكون المعلومات والبيانات شاملة ودقيقة وواضحة وغير متحيزة ومختصرة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن لا تكون مكلفة من حيث الوقت والمال.

**دراسة ( الحنيطي، 2000) بعنوان " الإستراتيجيات الأخلاقية: توجهات وأراء العاملين في الأجهزة الحكومية في الاردن – دراسة تحليلية –"**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أراء العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن وتوجهاتهم بشأن الاستراتيجيات الأخلاقية في تلك المؤسسات، واختبار مدى أخلاقية الاستراتيجيات

فيها. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من (30) وزارة ودائرة حكومية، وكانت نسبة الاستجابة (76%). اعتمدت الدراسة النسب والاساليب الاحصائية الوصفية في التحليل والوصول الى النتائج. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- تميز الموظفين بتوجهات ايجابية نحو وضع استراتيجيات أخلاقية.
- قيام المؤسسات الحكومية بتطبيق الاستراتيجيات الرسمية الاخلاقية والقانونية الى حد ما، إلا أنه لُوحِظ بعض التقصير في تطبيق الإستراتيجيات الأخلاقية ، خاصة الاستراتيجيات المتعلقة بالقيادة.

وقد أوصت الدراسة بتوضيح الاسس المتمثلة في المبادئ الاخلاقية وإرساء القيم العالية التي على أساسها يتم اختيار وتقييم الاستراتيجيات من الناحية الأخلاقية، كما أوصت الدراسة المدراء الاستراتيجيون في المؤسسات الحكومية بتطبيق الاستراتيجية القيادية من خلال التركيز على البرامج التدريبية التي تعزز الممارسات الاخلاقية.

## ثانياً – الدراسات العربية:

**دراسة( العنزي، 2010 ) بعنوان:" أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية "**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من(35) فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (163) موظفاً استرجع منها (125) استبانة وبعد التحليل توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها :

1- وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها في التوقيت المناسب.

2 – وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .

3 – وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس، ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

– زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الادارية أكثر فاعلية.

- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

**أما دراسة (الديحاني، 2008 ) فكانت بعنوان "مدى التزام المديرين بأخلاقيات المهنة في المصارف التجارية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"**

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مدى إلتزام المدراء بأخلاقيات المهنة في الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. وقد اشتمل مجتمع الدراسة لدى الباحث على7 بنوك ولكن اقتصرت العينة فقط على 4 مصارف تجاوبت مع الباحث في دراسته.

تم توزيع الإستبانة على 385 موظف، ولكن كانت الإستبانات الخاضعة للتحليل 229. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العاملين لمدى التزام المدراء اخلاقيات المهنه، كما لاحظت الدراسة تغليب مصلحة البنك على المصلحة الشخصية للمدراء وكان هناك مستوى متوسط من الإلتزام بأخلاقيات المهنة. وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أخلاقيات العمل والمبادئ الحميدة، وتعيين المدراء الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأخلاق، إضافة الى تعزيز ثقة الموظف بالمصرف الذي يعمل به واعداد برامج تحفيزية تحث الموظف على البذل والعطاء.

**دراسة ( ذهني وجاد الله ، 2008 ) بعنوان " إطار متكامل لدراسة أخلاقيات العمل(بالتطبيق على مكاتب المحاسبة والمراجعة )"**

حيث هدفت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لدراسة اخلاقيات العمل في مكاتب المحاسبة في مصر من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية الأخلاقية السائدة في تلك المكاتب، وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي للمحاسبين والمراجعين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية المطلوبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مكاتب المحاسبة والمراجعة المعتمدة في مصر، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من 200 فرد موزعة بين محاسبين ومراجعين، ولكن تم إعتماد 59 إستبانة فقط من أصل 200 تم توزيعها وذلك لضعف تجاوب المبحوثين.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

1- أن اتجاهات أفراد العينة تتسم بالميل إلى الإيجابية نحو الثقافة التنظيمية الأخلاقية في المكاتب، إلا أنهم تميزوا بالسلبية فيما يخص المواقف الأخلاقية التي عكست مبادىء غير مقبولة أخلاقياً كالتضليل والتستر على المخالفات والأخطاء وإهدار وقت العمل الرسمي.

2- وجود إختلافات جوهرية في التوجهات الأخلاقية للمحاسبين والمراجعين تعزى إلى إختلاف المراكز الوظيفية بينهم.

3- إن أهم الأسباب التي تحول دون تحلي المبحوثين بالسلوك الاخلاقي تتمثل في الخلل السائد في منظومة القيم , وعدم وجود نظام رادع من العقوبات، وإفتقار المكاتب لمناخ عمل أخلاقي مناسب.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة قيام الإدارات بترسيخ القيم الاخلاقية من خلال الإستراتيجيات والحوافر وبرامج التدريب القائمة على أسس اخلاقية. وضرورة نشر الوعي الأخلاقي والإهتمام أكثر بثقافة الشركات لدعم التفكير والتصرف الاخلاقي.

**أما دراسة (العنزي والعديم ، 2006) فكانت بعنوان " إدراك العاملين للمسلك الوظيفي و الاخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية في دولة الكويت "**

حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية وللمسؤولية الإدارية والإجتماعية، وإلى تقييم الأخلاقيات المهنية للموظفين. أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة مكونة من(268) موظف في الوزارات والإدارات الحكومية. أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فكانت :عدم إدراك مجموعة كبيرة من الموظفين لواجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم، وعدم إلتزام أغلبية الموظفين بالأخلاقيات المهنية وأخلاقيات العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية عن الأخلاقيات المهنية، ودعم الممارسات الأخلاقية في الوزارات والإدارات من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة.

**دراسة (الصفيان، 2003) بعنوان "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض "**

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، كما هدفت إلى توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في

المؤسسات الأهلية. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (356) فرداً، وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة وتم جمع(321) استبانة اي بنسبة استرداد 90.2%. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات التي تفعل التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية .

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- الاهتمام ببناء قواعد البيانات وتحديثها لأنها عنصر مهم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة لتكون متوفرة في الوقت المناسب عند الاحتياج لها أثناء عمليات التطوير التنظيمي .
- تطوير المهارات القيادية في مجال التطوير التنظيمي، وعمليات اتخاذ القرارات عن طريق الالتحاق بالدورات المتخصصة في هذا المجال، حيث أن ذلك يسهم في رفع درجة الوعي بأهمية التطوير التنظيمي لمواجهة المتغيرات والتحديات التي تهدد كفاءة وفاعلية أداء المنظمة ، لذلك أوصت الدراسة بتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لدراسة مشكلات التنظيم من الواقع العملي وفي مختلف الجوانب فذلك يسهم في ارتفاع درجة قبول العاملين للقرارات المتخذة، والتعرف على معوقات الأداء في المنظمة .
- توسيع جهود التطوير التنظيمي لتشمل جميع إدارات المنظمة تحقيقا للتكامل في مجهود التطوير.

- وأخيراً أوصت الدراسة بإعطاء المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة عند التخطيط لإحداث التطوير التنظيمي أو عند إصدار القرارات الإدارية حيث أن العنصر البشري هو أساس عمل المنظمات .

**وأخيراً دراسة ( محمد، 2002) بعنوان " دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية "**

حيث ركزت هذه الدراسة على العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل، وهدفت الى اختبار أثر ودور بعض العوامل الديموغرافية كالعمر والجنس وبعض العوامل الخارجية الأخرى في تحديد مواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل، وسعت الى بحث العلاقة بين الخصائص الديموغرافية وأخلاقيات الأعمال. تم إجراء هذه الدراسة في الكويت على 6 شركات من أفضل منظمات الأعمال، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 411 موظف من هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين العوامل الشخصية وبين أخلاقيات العمل وأظهرت أن مواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل تختلف بإختلاف الجنس والعمر، فقد كانت الموظفات الأصغر سناً أكثر تشدداً من الرجال من نفس العمر من الناحية الأخلاقية، في حين كان الرجال الأكبر سناً يتخذون مواقف متشددة من المخالفات الأخلاقية مقارنة بالرجال الأصغر سناً بالنسبة للرجال فقط. وفي النهاية أوصى الباحث بضرورة وضع ميثاق أو مدونة أخلاقية خاصة يلتزم بها الموظفون في كل شركة من هذه الشركات المدروسة.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

**دراسة (Demps II & Baker,2011) بعنوان " تقييم النزاهة الأخلاقية: تخفيض العمالة في شمال شرق فلوريدا أثناء فترة الركود الإقتصادي "**

والتي هدفت الى تقييم النزاهة الاخلاقية في منظمات فلوريدا أثناء عملية تخفيض العمالة خلال فترة الركود الاقتصادي، وتحليل مفهوم النزاهة الأخلاقية بالنسبة للشركات، ودراسة إدارة المنظمات في فلوريدا لعملية تخفيض حجم العمالة خلال فترة الركود الإقتصادي، إضافة إلى التعرف على طبيعة الممارسات المتعلقة بمعاملة الموظفين أثناء العملية وبعدها، وقياس تصورات المبحوثين نحو مدى تحلي العاملين في تلك الشركات بالنزاهة الأخلاقية. اختار الباحثان مجموعة من العاملين في المنظمات التي مرت بتجربة تقليل عدد العمالة في شمال شرق فلوريدا ليمثلوا مجتمع الدراسة، وتم اختيار منهم عينة عشوائية من مختلف القطاعات لتضم الشركات والبنوك والمؤسسات التعليمية والمستشفيات، فتضمنت العينة 125 عاملاً من مديرين وموظفين وزعت عليهم الاستبانات بطريقة عشوائية، وتم استرجاع 107 استبانات بمعدل استجابة (86% ). وإستناداً الى نتائج الدراسة فقد تبين ما يلي :

- لا تعتبرعملية تخفيض العمالة بالضرورة عملاً غير أخلاقي وهو ما يتناقض مع بعض الدراسات، إذ يمكن للمنظمات ان تتحلى بالنزاهة أثناء ذلك، وهو ما حدث مع المنظمات محل الدراسة.
- بينت الدراسة ان النزاهة الاخلاقية تتضمن ست إعتبارات بدءاً بإتخاذ القراراختيار الموظفين المراد التخلي عنهم، والمعيار الذي على أساسه يتم إنتقاء هؤلاء الموظفين، وفرص نقلهم

داخل الشركة، والطريقة المتبعة في عملية التقليص، ورفع معنويات الموظفين المتبقين بعد هذه العملية، ورؤية قيادةالمنظمة بعد العملية ودعم الاهداف.

- وجود علاقة سلبية بين ظاهرة تقليص عدد العمالة وبين تصورات المدراء والموظفين لمدى تحلي منظماتهم بالنزاهة الاخلاقية أثناء التجربة خلال فترة الركود الإقتصادي، حيث اعتبر المبحوثون سلوك المنظمات إيجابياً وهو ما ظهر جلياً في بُعد القرار ومعيار الإختياروفُرص النقل بعد تسريح الموظفين.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بالموظفين سواء أولئك الذين يتم تسريحهم أو الباقين أثناء أو بعد عملية تقليل العمالة، كما أوصت بضرورة الإلتزام بالاخلاقيات حتى وإن اضطرت المنظمة إلى القيام بتقليل العمالة .

**وحديثاً أيضاً دراسة (Mujtaba,et al.2011 ) بعنوان " تصورات العاملين في القطاعين العام والخاص الايراني لأخلاقيات الأعمال "**

والتي أجريت في إيران، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين في القطاعين العام والخاص لأخلاقيات الأعمال وإلى قياس مدى إلتزامهم بها، لقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر بعض متغيرات العاملين مثل العمر، التعليم، الخبرة في القطاع الحكومي، والى المساهمة في نظرية التطور الأخلاقي عبر الثقافة الإيرانية، والتأكد من مدى إمكانية إستخدام مقاييس أخلاقيات الاعمال التي طورت في امريكا وتطبيقها في إيران. تم اختيار عينة مناسبة من المؤسسات التعليمية والمؤسسات الخاصة والعامة من عدة مناطق في إيران ، وتم إرسال 800 إستبانة للمبحوثين من موظفين ومديرين، ونظراً لضعف التجاوب فقد بلغت العينة النهائية 433 مستجيباً. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي :

- إن مستوى اخلاقيات العمل في القطاع العام أفضل بكثير مقارنةً بالقطاع الخاص، وأن التعليم الرسمي في ايران وسنوات الخبرة في القطاع الحكومي لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الوعي الأخلاقي للمديرين والموظفين الأمر الذي يدعم نظرية التطور الأخلاقي.
- عدم وجود علاقة بين عمر المدير أو الموظف ونضجه أخلاقياً، ولا حتى بين سنوات الخبرة الإدارية وبين الوعي الاخلاقي.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة تكثيف البرامج التعليمية الاخلاقية ودعمها وتعزيزها لنشر الوعي الأخلاقي على المستوى المحلي والتنظيمي، وتوظيف مدراء وموظفين يتمتعون بحس اخلاقي عالٍ لإتخاذ قرارات فعالة وصحيحة، كما أوصت بضرورة غرس القيم الأخلاقية المفقودة في القطاع الخاص في إيران والعمل على تنشئتها كما هو الحال في القطاع العام.

**أما دراسة ( Parboteeah,et al.2010 ) فكانت بعنوان " إرساء المناخات التنظيمية الأخلاقية: كيف تطبق الممارسات الإدارية "**

والتي أُجريت في تايوان، وكانت عن المناخ التنظيمي الأخلاقي والممارسات الإدارية، حيث هدف الباحثون من خلال الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في عينة من الشركات في تايوان وإختبار مدى اخلاقيته، وهدفوا لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الممارسات الإدارية الخاصة بالإتصال والتمكين وبين أخلاقية المناخ التنظيمي. حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 83 شركة ذات مستوى عالٍ من التكنولوجيا، وكانت هذه الشركات المختارة من أفضل 100 شركة مالكة لبراءة إختراع في تايوان. تم توزيع 310 إستبانات على العاملين في هذه الشركات، ولكن لم تتجاوب سوى 19 شركة فقط ليكون عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 197 إستبانة وبمعدل استرداد (63.5 %). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

1- وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية المتمثلة في الإتصال والتمكين وبين المناخ التنظيمي الاخلاقي للشركة.

2- أظهرت الدراسة مدى اهمية الممارسات الإدارية من عدة جوانب، حيث يمثل الإتصال مفتاح فعالية وتعزيز المدونات الأخلاقية والثقافة التنظيمية في الشركة، ويجعل التمكين الموظفين يحسون أنهم موضع ثقة وأنهم مدعومون من طرف المدراء والشركة.

3- تبين أن مناخ العمل لأغلب الشركات المبحوثة يعتبر أخلاقياً نسبياً.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالممارسات الإدارية المذكورة وتعزيزها، كما أوصت بضرورة العمل على خلق مناخ اخلاقي في الشركات.

**دراسة (Choi & Nakano,2008 ) بعنوان "تطور أخلاقيات الأعمال التجارية في اليابان وكوريا الجنوبية على مدى العقد الماضي "**

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى إدراك عينة من المدراء اليابانيين والكوريين لأخلاقيات الأعمال التجارية و التعرف على طبيعة الممارسات في الشركات والصناعات في كلا البلدين والى تحديد أوجة الشبه والإختلاف بين البلدين من ناحية أخلاقيات العمل ومقارنتها مع أمريكا. وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية استهدفت المدراء في مختلف المستويات الإدارية لشركات من صناعات مختلفة من كلا البلدين :(227) مدير من اليابان و (391) مدير من كوريا الجنوبية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتباين في المفاهيم الأخلاقية بين آراء المدراء المبحوثين في اليابان وكورياالجنوبية وأمريكا.
- تحسُن الممارسات الأخلاقية بشكل كبير في كوريا الجنوبية واليابان.

- تعتمد الشركات في اليابان على سياسة الشركة في اتخاذ القرارات، بينما تعتمد الشركات في أمريكا على مدونة الأخلاق في صنع واتخاذ القرارات، واعتُبرت شركات كورياالجنوبية الأكثر أخلاقيةً.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تبني سياسات أخلاقية شاملة وعالمية تكون مرجعاً لكل الشركات من نفس الصناعة.
- تعزيز الممارسات الأخلاقية في الشركات والصناعات من خلال القوانين وبرامج التدريب والمدونات الأخلاقية.

**أما الدراسة التي أجراها (Martinsons & Davison , 2007 ) بعنوان " إتخاذ القرارات الإستراتيجية ونظم الدعم: دراسة مقارنة بين الإدارات الأمريكية واليابانية والصينية "**

فهدفت الى توضيح الإختلافات بين المديرين أثناء عملية إتخاذ القرارات، وكيف أن نظم المعلومات يمكن أن تدعم إتخاذ القرار لدى قادة الأعمال في الولايات المتحدة واليابان والصين. وللحصول على البيانات استخدمت في هذه الدراسة الأسلوبين الكمي والنوعي من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية مع المديرين أثناء الاجتماعات التي دارت في هونغ كونغ سنة 1997 وفي شنغهاي سنة 1999، حيث تم الحصول على المعلومات من 309 مديرين، وقد كانوا ممثلين ل 11 شركة أمريكية و67 شركة يابانية و20 شركة صينية. أوضحت نتائج الدراسة أن الإتجاهات السلوكية عند اليابانيين تميل الى إتخاذ القرارات الجماعية وبدرجة عالية وخاصة عند المقارنة مع الصينيين، أما في الولايات المتحدة فإن السلطة والمسؤولية في إتخاذ القرارات غالباً ما تكون على عاتق أفراد معينين. وعلى النقيض من ذلك فإن السلطة والمسؤولية في الشركات اليابانية تميل الى ان تكون مشتركة بين مجموعة من الناس، ويميل القياديين الأمريكيين اثناء إتخاذ القرار الى الرغبة في الإنجاز وتحقيق

الأداء الأفضل من خلال القرارات التي تتميز بمواجهة التحديات وإغتنام الفرص من خلال دراسة وتحليل الظروف الحالية والمحتملة، مما يستدعي اللجوء الى نظم دعم القرارات وانواع اخرى من نظم المعلومات. وأبرزت النتائج أيضاً أن عملية إتخاذ القرار عند اليابانيين تستغرق وقتا طويلاً، بينما تحتاج القرارات الكبيرة عند المبحوثين لدى الشركات الصينية و الأمريكية لبضعة أيام واحياناً لبضعة أسابيع فقط.

**دراسة (Vansandt , et al. 2006) بعنوان " اختبار العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والوعي الأخلاقي "**

حيث هدفت الى دراسة العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والوعي الأخلاقي في المنظمات، والتي تعتبر أول دراسة في أمريكا جمعت بين هذين المتغيرين معاً ودرست العلاقة بينهما. كما هدفت الدراسة الى التعرف على أسباب الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية في منظمات الأعمال الامريكية. وقد شملت عينة الدراسة المؤلفة أصلا من عينتين (196) مدير وموظف من مختلف المستويات الادارية موزعه على 7 منظمات امريكية ومقسمة الى ربحية وغير ربحية وحكومية، بهدف ان تعكس واقع بيئات تنظيمية مختلفة، كما تم توزيع الاستبانات على العينة الثانية ايضا والتي شملت 35 عضوا من هيئة التدريس الجامعية في أمريكا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مناخ العمل الأخلاقي داخل المنظمة يؤثر ايجابا ومباشرة على الوعي الأخلاقي للعاملين فيها ، إلا ان درجة التأثير تختلف باختلاف نوع المناخ، فمناخ المصلحة الخاصة ينتج عنه مستوى وعي أخلاقي أدنى من الناتج عن مناخ المبادئ أو المصلحة المشتركة.

- التأكيد على أهمية الوعي الأخلاقي للموظف والمدير ودوره في اتخاذ القرارات، والاختيار بين البدائل الإستراتيجية، وأنه من أبرز أسباب استمرار الممارسات اللاأخلاقية هو قلة الوعي الأخلاقي.

ومن توصيات هذه الدراسة، ضرورة خلق مناخ عمل داخل المنظمة تسود فيه أخلاقيات العمل ويساعد على خلق الوعي الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمة.

**دراسة (Reid,et al. 2003) بعنوان " تأثير المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني "**

إذ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية الكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات. تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك( بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية الكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية الكترونية). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن ما نسبته 94 % من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.
- أن ما نسبته 79 % من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك كمصدر للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات .

**ودراسة (Winterman,et al . 1998) بعنوان " أثر المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية "**

التي هدفت إلى تحديد أثر المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية في بريطانيا، والتعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية حول أثر المعلومات وأنواعها وجودتها كمدخلات في علمية اتخاذ القرارات، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، حيث وزعت 64 استبانه على 50 مديراً من كل منظمة من منظمات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الادارات الوسطى والإشرافية. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. أن المدراء يدركون أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، وهم كمتخذي قرار يميلون الى توفير المعلومات للأخرين بدرجة أكبر من أولئك الذين ليس لهم دور في عملية اتخاذ القرار .
2. أن القرارات في الدوائر الحكومية هي عبارة عن معلومات كثيفة، وتركز على مزيج من المتطلبات المعقدة .
3. تعتبر المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطاً .
4. أن دقة العملومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفه وعدم اهدار الوقت.

دراسة (Dean,1996 ) بعنوان " **أثر عمليات اتخاذ القرار على فعالية القرارات الاستراتيجية**"

طبقت هذه الدراسة ميدانياً في بريطانيا، وقد شمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية التي تتميز بعدم الإستقرار البيئي، واعتمدت الدراسة على القرارات في عملية التحليل، وقد تم جمع

المعلومات من خلال المقابلات المباشرة مع الادارات العليا والتي لها علاقة بالقرار الاستراتيجي، وقد تم جمع البيانات حول 61 قرار استراتيجي من أصل 24 شركة.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن عمليات القرار تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن المدراء الذين جمعوا بيانات واستخدموا تقنيات تحليلية قاموا باتخاذ قرارات أكثر فعالية ممن لم يفعلوا ذلك.

**أما دراسة ( Harrison , 1992 ) فكانت بعنوان " كيفية إتخاذ القرار الإستراتيجي عند المدراء والعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار"**

تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركزت على 6 عوامل يعتقد بأنها تساعد المدراء على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة هي: جودة القرار، الوقت المثالي للقرار ، توفير المعلومات المثالية ، أثر صانع القرار، تطبيق القرار،عامل المخاطرة. وقد تم جمع البيانات عن طريق إستبانة شاملة تم توزيعها على المديرين التنفيذيين في مختلف الشركات الصناعية والخدمية والمصرفية والمالية. وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- كانت المعلومات التي يحتاجها المدراء لصنع القرار كافيه لحدٍ ما.
- يوجد أثر واضح لمتخذ القرار على نجاح القرار الاستراتيجي وتطبيقة.
- بينت الدراسة أن المدراء لا يميلون الى اتخاذ درجة مخاطرة عالية عند اتخاذ القرار مع علمهم بوجود علاقة قوية بين العائد ودرجة المخاطرة.
- تكون القرارات ناجحة أكثر إذا تم اتخاذها بشكل منتظم، وطبقت في الوقت المناسب.

**– ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة والتي جرت في مناطق مختلفة من العالم ، سواء تلك التي جرت في الدول المتقدمة أو النامية ومنها الأردن، فمن الجدير بالذكر أنها ساهمت في إغناء المخزون المعرفي للباحث وخاصة الدراسات الحديثة. ولكن لا بُد أن يكون لهذه الدراسة خصوصيتها وأهميتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات، خاصة إذا علمنا قلة الأبحاث العربية التي تطرقت للموضوع المدروس في قطاع حيوي وهام كقطاع التأمين – حسب علم الباحث – حيث تتمثل أوجه الإختلاف والتمايز بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فيما يلي :

1– يُلاحظ أن غالبية الدراسات التي تمت أجريت في قطاعات صناعية وأجهزة حكومية، أما التي اختصت بالتطبيق على القطاعات الخدمية فقد كان أغلبها في المصارف وشركات الإتصالات، في حين أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن – حسب علم الباحث – التي تُجرى على شركات التأمين وتتناول موضوع أخلاقيات العمل في هذه الشركات.

2– ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات هي أنها تناولت أثر ممارسة أخلاقيات العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية – وحسب علم الباحث – لا يوجد دراسة تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين الهامين، وخاصة في الاردن.

3– تُساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة حول واقع الممارسات الأخلاقية وأثرها على فاعلية القرار الإداري في قطاع التأمين الأردني، إضافة إلى أنها من الممكن أن تساهم في توسيع دائرة

المعرفة وتزويد المكتبة العربية الإدارية بمرجع جديد في مجال أخلاقيات العمل وأثرها على الأنشطة الإدارية.

4 – ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت بالدراسة قطاع خدمي هام لم يأخذ حقة من البحث من قبل الباحثين الأردنيين– حسب علم الباحث– وهو قطاع التأمين، والذي حقيقةً تعتبر أخلاقيات العمل من أكثر الأشياء تأثيراً عليه نظراً لطبيعة هذا القطاع وارتباطه الشديد بالأخلاق الممارسة.

# الفصل الثالث
# عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

**تمهيد :**

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تقديم وصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الديمغرافية والوظيفية، يليها عرض تحليلي موسع وشامل لأسئلة الدراسة و فرضياتها ومناقشة نتائجها.

**وصف خصائص عينة الدراسة :**

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية (مدير عام، مساعد/نائب مدير عام، رئيس دائرة رئيسية، رئيس قسم ) والبالغ عددهم 287 فرد ، ويبين الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي :

**جدول (3)**

**التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة (ن = 287)**

| | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 214 | 74.6 |
| | أنثى | 73 | 25.4 |
| **العمر** | 30 سنة فأقل | 39 | 13.6 |
| | من 31–40 سنة | 139 | 48.4 |
| | من 41– 50 سنة | 82 | 28.6 |
| | 51 سنة فأكثر | 27 | 9.4 |
| **المؤهل العلمي** | بكالوريوس | 231 | 80.5 |
| | دبلوم عالي | 34 | 11.8 |
| | ماجستير | 19 | 6.6 |
| | دكتوراه | 3 | 1.0 |
| **سنوات الخدمة** | 5 سنوات فأقل | 51 | 17.8 |
| | من 6 – 10 سنوات | 88 | 30.7 |
| | من 11– 15 سنة | 104 | 36.2 |
| | 16 سنة فأكثر | 44 | 15.3 |
| **المسمى الوظيفي** | مدير عام | 2 | 0.7 |
| | مساعد / نائب مدير عام | 17 | 5.9 |
| | رئيس دائرة رئيسية | 89 | 31.0 |
| | رئيس قسم | 179 | 62.4 |
| **حجم الشركة** | صغيرة | 184 | 64.1 |
| | متوسطة | 103 | 35.9 |
| | **المجموع** | 287 | 100.0 |

1- **الجنس** :تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (3) إلى أن نسبة الذكور تمثل أغلبية كبيرة في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (214) بنسبة (74.6%)، فيما بلغ عدد الإناث (73) وبنسبة (25.4 %) من العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نوعية العينة التي تمثل فئة المدراء في مراكز شركات التأمين الأردنية والتي يصعب على الإناث إشغال مثل هذه المناصب الإدارية بسبب طبيعة المجتمع العربي الذي يحبذ إشغال المواقع الإدارية والقيادية من قبل الرجال ،كما يتطلب عمل شركات التأمين العمل في الميدان وخارج المكاتب مما يتناسب مع الذكور أكثر من الإناث .

2- **العمر**: يلاحظ من من الجدول رقم (3) أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً كانت فئة العمر(31–40) والبالغ عددهم (139) وبنسبة (48.4%)، تليها فئة العمر (41–50) وبلغ عددهم (82) وبنسبة (28.6 %)، ومن ثم فئة (30 سنة فأقل ) وبلغ عددهم (39) وبنسبة (13.6%)، وجاءت أخيراً فئة (51 سنة فأكثر ) والبالغ عددهم (27) وبنسبة (9.4 %). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نصف شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية تقريباً هم من فئة متوسطي العمر(31–40) الذين لديهم المرونة الكافية للتعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجه شركات التأمين، وبهذا تقدم شركات التأمين صورة إيجابية من حيث اهتمامها باختيار الكادر الإداري الكفؤ في المراكز العليا والوسطى بصرف النظر عما إذا كان من كبار السن أم لا.

3- **المؤهل العلمي**: تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (3) إلى أن فئة حملة البكالوريوس هي الأكثر تكراراً ، حيث بلغ عددهم (231) فرداً وبنسبة (80.5 %) من عينة الدراسة، تليها فئة الدبلوم العالي وعددهم (34) وبنسبة (11.8 %) من عينة الدراسة، ومن ثم فئة الماجستير وبلغ عددهم (19) وبنسبة (6.7 %)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الدكتوراه وعددهم (3) وبنسبة (1.0 % ) من عينة الدراسة. نلاحظ من الجدول بأن شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في

مراكز شركات التأمين الأردنية هم من حملة الشهادات الجامعية بكالوريوس فأعلى، وهذه نتيجة طبيعية تؤكد أن العمل في هذه المستويات يتطلب عاملين مؤهلين تأهيلاً علمياً عالياً، كما أن أغلب العاملين في هذه المستويات يكونوا من حملة الشهادة الجامعية بكالوريوس لأنها الشهادة الجامعية الأكثر انتشاراً في فئة المؤهلين تأهيلا علمياً جيداً .

4- **سنوات الخدمة:** تظهر بيانات الجدول رقم (3) بأن أكثر من ثلث أفراد العينة لديهم خبرة في مجال شركات التأمين هم من فئة (11–15 سنة ) وبلغ عددهم (104) أفراد وبنسبة (36.2%)، تليها فئة (6–10سنوات ) وبلغ عددهم (88) فرداً وبنسبة (30.7 %)، ومن ثم فئة (5 سنوات فأقل ) وبلغ عددهم (51) فرداً وبنسبة (17.8%) من عينة الدراسة، وأخيراً جاءت فئة (16 سنة فأكثر) وبلغ عددهم (44) وبنسبة (15.3 %) من عينة الدراسة. من خلال هذه النتيجة يتبين لنا أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً لديهم خبرة من 11 سنة فأكثر، وهذه النتيجة طبيعية لأن شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى يحتاجون لسنوات خدمة طويلة نوعاً ما

5- **المسمى الوظيفي:** يلاحظ من الجدول رقم (3) أن (179) من المبحوثين هم من فئة رئيس قسم وبنسبة ( 62.4 %)، أما فئة رئيس دائرة رئيسية (89) وبنسبة (31.0 % )، في حين كان عدد المبحوثين من فئة مساعد/نائب مدير عام (17) وبنسبة (5.9 %)، بينما شكلت فئة مدير عام نسبة ( 0.7% ) وبلغ العدد (2) فقط. من خلال هذه النتيجة يتبين أن العدد الأكبر من شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى هم من فئة رئيس قسم لأن هذا المنصب هو المسمى الوظيفي الأكثر تكراراً من حيث العدد في الإدارات العليا والوسطى في مراكزشركات التأمين الأردنية نتيجة لطبيعة عمل هذه الشركات.

6- **حجم الشركة:** تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن عدد العاملين المستجيبين في الشركات صغيرة الحجم قد بلغ ( 184) فرداً وبنسبة (64.1 %) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد العاملين في الشركات متوسطة الحجم (103) شركات وبنسبة (35.9 %) من عينة الدراسة. وتبدو هذه النتيجة طبيعية لأنها تتوافق مع طبيعة الشركات العاملة في الأردن، حيث أن أغلب الشركات الأردنية هي متوسطة وصغيرة الحجم، وخاصة صغيرة الحجم، في حين تشكل الشركات كبيرة الحجم النسبة الأقل.

**بعد الدمج يصبح الجدول على الشكل التالي :**

**جدول رقم (4)**

**الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة**

**بعد دمج بعض الفئات لبعض الخصائص (ن = 287 )**

| | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| **المؤهل العلمي** | بكالوريوس | 231 | 80.5 |
| | دبلوم عالي | 34 | 11.8 |
| | ماجستير فأكثر | 22 | 7.7 |
| **المسمى الوظيفي** | مدير عام + مساعد / نائب مدير عام | 19 | 6.6 |
| | مدير دائرة رئيسية | 89 | 31.0 |
| | رئيس قسم | 179 | 62.4 |
| | **المجموع** | 287 | 100.0 |

تم في هذا الجدول دمج بعض من متغيرات الدراسة بسبب قلة عدد أفراد العينة ولكي يسهل الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث أظهر توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن الفئة الأكثر تكراراً هي فئة حملة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (231) فرداً وبنسبة (80.5 %) من عينة الدراسة، تليها فئة دبلوم عالي وعددهم (34) فرداً وبنسبة (11.8%) من عينة الدراسة، وأخيراً جاءت فئة ماجستير فأكثر وعددهم (22) فرداً وبنسبة (7.7 %) من عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فيلاحظ من الجدول (4) بأن (179) من المبحوثين هم من فئة رئيس قسم وبنسبة (62.4%) من عينة الدراسة، أما فئة مدير دائرة رئيسية فقد بلغ عددهم (89) فرداً وبنسبة (31.0 %) من عينة الدراسة، بينما شكلت فئة مدير عام + نائب/مساعد مدير عام نسبة (6.6 %) من عينة الدراسة وبلغ عددهم (19).

## – تحليل النتائج ومناقشتها

**أولاً – الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها**

**السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول رقم (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أبعاد أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

**( ن = 287 )**

| الرتبة | الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية | 4.30 | .86 | عالية |
| 2 | 2 | اخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.84 | .64 | عالية |
| 3 | 1 | أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.69 | .66 | عالية |
| 4 | 4 | أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.91 | .76 | متوسطة |
| | | مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل | 3.67 | | عالية |

يبين الجدول (5) أن المستوى العام لممارسة أخلاقيات العمل عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). كما يبين أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.91– 4.30)، حيث جاء مجال أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة عالية، تلاه في المرتبة الثانية مجال أخلاقيات العمل في مجال التسويق بمتوسط حسابي بلغ (3.84)

وبدرجة عالية، تلاه في المرتبة الثالثة مجال أخلاقيات العمل في مجال الإدارة البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبدرجة عالية، بينما جاء مجال أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبدرجة متوسطة. ويظهر من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري تراوح ما بين (64. – 86. ) وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة التي أظهرت بأن المستوى العام لممارسة أخلاقيات العمل عالٍ مع دراسة (فضيل ، 2012 )، (الجعافرة، 2009)، في حين تختلف مع دراسة ( الجراح، 2008).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

**1 – أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية:**

جاء مجال أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي(3.69) وبانحراف معياري (66. 0) وبمستوى مرتفع .

**جدول (6)**
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287 )**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 6 | تأخذ الإدارة الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار مثل ( الصدق والإخلاص والنزاهة والامانة) عند اختيار الموظفين. | 3.87 | . 88 | عالية |
| 2 | 3 | هناك مراعاة من قبل الإدارة للجوانب الإنسانية للموظفين. | 3.86 | .97 | عالية |
| 3 | 7 | تقوم الشركة بوضع مدونات أخلاقية خاصة بها وتحرص على ضرورة تقيد موظفيها بها. | 3.83 | .78 | عالية |
| 4 | 9 | تحرص الإدارة على تقديم الدعم المعنوي للموظفين والثناء عليهم عند انجاز العمل. | 3.68 | .86 | عالية |
| 5 | 4 | تشجع الإدارة المقترحات التي يمكن أن يبديها الموظفين لتطوير العمل. | 3.66 | .96 | متوسطة |
| 6 | 8 | تقوم الإدارة بتوفير الظروف المناسبة لعمل الموظفين وتلبية احتياجاتهم | 3.64 | .76 | متوسطة |
| 7 | 5 | تحرص الإدارة على عدم تكليف الموظفين بأعمال تفوق قدرتهم وطاقتهم على التحمل. | 3.57 | 1.06 | متوسطة |
| 8 | 1 | تخلو بيئة العمل في هذه الشركة من التمييز بين الموظفين. | 3.56 | .95 | متوسطة |
| 9 | 2 | يتم منح المكافأت والحوافز في هذه الشركة بشكل موضوعي وغير متحيز وبما يتناسب مع جهد الموظفين. | 3.53 | 1.05 | متوسطة |
| | | أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.69 | | عالية |

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لأخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية ككل بلغ (3.69) بدرجة عالية. كما يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.53-3.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تأخذ الإدارة الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار مثل ( الصدق والإخلاص والنزاهة والامانة) عند اختيار الموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن هناك مراعاة من قبل الإدارة للجوانب الإنسانية للموظفين، وتبين الفقرة رقم (7) والتي حصلت على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أنه تقوم الشركة بوضع مدونات أخلاقية خاصة بها وتحرص على ضرورة تقيد موظفيها بها. بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يتم منح المكافأت والحوافز في هذه الشركة بشكل موضوعي وغير متحيز وبما يتناسب مع جهد الموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لأخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية ككل (3.69) وبدرجة عالية. ويمكن أن تعزى النتيجة التي تتعلق بالفقرة رقم (6) والتي جاءت بالمرتبة الاولى إلى أن إدارات شركات التأمين الأردنية تهتم بدرجة كبيرة بالجوانب الأخلاقية كالصدق والإخلاص والأمانة و النزاهة عندما تقوم باختيار الموظفين، وهذا يظهر حرص هذه الادارات على ضرورة تمتع الموظفين لديها بسوية اخلاقية عالية لأن هذا سينعكس بشكل إيجابي على سمعة الشركة وأداء العاملين فيها، وبالتالي يمكن أن يساهم في اتخاذ قرارات إدارية فعالة تعود بالفائدة على الشركة في النهاية. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (2) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أنه يتم منح المكافأت والحوافز في هذه الشركة بشكل موضوعي وغير متحيز وبما يتناسب مع جهد الموظفين، فيمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن ادارات شركات التأمين الأردنية ورغم حرصها على الناحية الأخلاقية في اختيار موظفيها إلا أنها لا تراعي العدالة بالشكل المطلوب عند منحها المكافأت والحوافز للموظفين بما يتناسب مع جهودهم في العمل ربما نتيجة لوجود علاقات شخصية متحيزة بين المدراء

وبعض الموظفين في هذه الشركات . لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (.76 – 1.06 )، حيث يظهر من الفقرتين (2 ، 5) أن هناك تباعد في اجابات افراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**2– أخلاقيات العمل في مجال التسويق:**

جاء مجال أخلاقيات العمل في مجال التسويق في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي ( 3.84 ) وبدرجة عالية .

**جدول ( 7 )**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أخلاقيات العمل في مجال التسويق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 14 | تسعى الشركة إلى كسب حصة سوقية والحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها بطرق مشروعة وأخلاقية . | 4.05 | .63 | عالية |
| 2 | 13 | تقوم هذه الشركة بالترويج لخدماتها بشكل اخلاقي وغير مضلل . | 4.03 | .96 | عالية |
| 3 | 10 | تأخذ هذه الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار . | 3.88 | .91 | عالية |
| 4 | 15 | تراعي الخدمات التأمينية المقدمة في هذه الشركة رغبات الزبائن . | 3.86 | .93 | عالية |
| 5 | 12 | تلتزم الشركة بسياسة تسعير عادلة لخدماتها التأمينية . | 3.85 | .88 | عالية |
| 6 | 11 | تعبر تكلفة الخدمات في هذه الشركة عن مدى جودتها . | 3.61 | .97 | متوسطة |
| 7 | 16 | تحرص الشركة على تجنب تقديم خدماتها التأمينية بأسعار مختلفة لأشخاص مختلفين بناءاً على اعتبارات شخصية . | 3.59 | .67 | متوسطة |
| | | أخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.84 | | عالية |

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لأخلاقيات العمل في مجال التسويق ككل (3.84) وبدرجة عالية. كما يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.59– 4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تسعى الشركة إلى كسب حصة سوقية والحصول على ميزة

تنافسية مقارنـة مـع منافسيها بطـرق مشـروعة وأخلاقيـة " فـي المرتبـة الأولـى وبدرجـة عاليـة وبمتوسـط حسابي بلغ (4.05)، وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص شركات التأمين الأردنية على استقطاب الزبائن بشكل أخلاقي ووعي هذه الشركات الى أن المنافسة غير الأخلاقية فيما بينها في جذب الزبائن يمكن أن يلحق الضرر بسوق التأمين ككل ويقود الى اكتسابها لسمعة سيئة في السوق. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تقوم هذه الشركة بالترويج لخدماتها بشكل أخلاقي وغير مضلل " وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) ، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) ونصها " تأخذ هذه الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار" وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبدرجة عالية. بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "تحرص الشركة على تجنب تقديم خدماتها التأمينية بأسعار مختلفة لأشخاص مختلفين بناءً على اعتبارات شخصية " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تأثير الثقافة المجتمعية، حيث أن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين الزبون وشركة التأمين يمكن أن تلعب دوراً متحيزاً لصالح هذا الزبون مقارنة مع غيره في الحصول على سعر تفضيلي من جانب الشركة عند تقديم الخدمة التأمينية. كما تبين نتائج الإنحراف المعياري والذي تراوح ما بين (63.-97. ) أن هناك تقارب في أراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المتعلقة بأخلاقيات العمل في مجال التسويق، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى بغالبيتهم يتمتعون بوعي متقارب بحكم مستواهم العلمي المتقارب حول أهمية ودور التسويق في تحقيق أهداف الشركة، باعتبار التسويق قناة الوصل المباشرة مع الزبون.

**ثالثاً: أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية**

جاء مجال اخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) وبانحراف معياري (86. ).

**جدول (8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أخلاقيات العمل في مجال الإدارة المالية والمحاسبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 17 | تلتزم الشركة بما يترتب عليها من ضرائب اتجاه الحكومة . | 4.55 | .61 | عالية |
| 2 | 19 | تتجنب الإدارة المالية التلاعب بالميزانية والقوائم المالية من أجل اظهارها على انها رابحة في حال كانت شركة خاسرة . | 4.28 | 1.09 | عالية |
| 3 | 18 | تتجنب الشركة تسريب معلومات مالية ومحاسبية لصالح بعض المساهمين على حساب مساهمين أخرين . | 4.23 | .91 | عالية |
| 4 | 20 | يتم في هذه الشركة اكتشاف الأخطاء المحاسبية والاعتراف بها | 4.13 | 1.02 | عالية |
| | | أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية . | 4.30 | | عالية |

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لأخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية ككل (4.30) وبدرجة عالية. كما يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.13-4.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) ونصها " تلتزم الشركة بما يترتب عليها من ضرائب اتجاه الحكومة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.55) وبدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى وجود مستوى وعي عالي في هذه الشركات لضرورة وجوب تسديد ما يترتب عليها من التزامات ضريبية اتجاه الحكومة خوفاً من المخالفات والملاحقات القانونية التي يمكن أن تتعرض لها.

بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يتم في هذه الشركة اكتشاف الأخطاء المحاسبية والاعتراف بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أنه وبالرغم من المستوى الأخلاقي العالي لعمل الإدارة المحاسبية إلا أنها يمكن ان تتغاضى في أحيانٍ نادرة عن بعض الاخطاء المحاسبية التي تقع بها ولا تعترف بها خوفاً من هز صورتها لدى الادارات الاخرى في الشركة. ولا تتفق هذه النتيجة التي أشارت الى أن مستوى الممارسة الأخلاقية في الادارة المالية والمحاسبية كان بدرجة عالية مع دراسة (فضيل، 2012). لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين( 61.-1.09)، حيث يظهر من الفقرتين (19 ، 20) أن هناك تباعد في اجابات افراد عينة الدراسة، أما الفقرتان (18،17) فتظهر أن هناك تقارب في اجابات أفراد عينة الدراسة .

**رابعاً: أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع**

جاء مجال أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري (76. ).

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287 )**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 24 | تحرص الشركة على التقليل من المخلفات الناتجة عن نشاطاتها (المخلفات الورقية والإلكترونية ) . | 3.36 | .89 | متوسطة |
| 2 | 21 | تساهم هذه الشركة في بناء ودعم البنى التحتية للمجتمع (كالمدراس والمراكز التعليمية والطرق). | 2.99 | 1.05 | متوسطة |
| 3 | 23 | تساهم الشركة في مشاريع المحافظة على البيئة . | 2.87 | .97 | متوسطة |
| 4 | 22 | تخصص هذه الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والإجتماعية . | 2.75 | 1.13 | متوسطة |
| 5 | 25 | تقوم الشركة بتقديم مساعدات تأمينية للمرضى وذوي الاحتياجات الخاصة . | 2.58 | 1.08 | متوسطة |
| | | أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.91 | | متوسطة |

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لأخلاقيات العمل اتجاه المجتمع ككل (2.91) وبدرجة متوسطة. كما يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.58- 3.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "تحرص الشركة على التقليل من المخلفات الناتجة عن نشاطاتها (المخلفات الورقية والإلكترونية )" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة الى وجود وعي لا بأس به في هذه الشركات لأهمية المحافظة على البيئة

والنظافة العامة للمجتمع. كما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها " تساهم هذه الشركة في بناء ودعم البنى التحتية للمجتمع (كالمدراس والمراكز التعليمية والطرق) " في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (25) ونصها " تقوم الشركة بتقديم مساعدات تأمينية للمرضى وذوي الاحتياجات الخاصة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود تقصير نوعاً ما من جانب شركات التأمين الاردنية في تقديم المساعدات الإنسانية التأمينية للمرضى ربما لأن ذلك يمكن أن يزيد من المصاريف والنفقات المالية لشركات التأمين والتي عادةً ما تحرص هذه الشركات على ضبطها والتقليل منها. لقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (.89– 1.13 )، حيث يظهر من الفقرتين (23، 24) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**السؤال الثاني: " ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ؟ "**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=287)**

| الرتبة | الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | سهولة تنفيذ القرار | 3.64 | .54 | متوسطة |
| 2 | 1 | جودة القرار | 3.62 | .53 | متوسطة |
| 3 | 3 | زمن اتخاذ القرار | 3.57 | .63 | متوسطة |
| 4 | 4 | قبول القرار من جانب الموظفين | 3.31 | .57 | متوسطة |
| | | مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الادارية ككل | 3.55 | | متوسطة |

يبين الجدول(10) أن المستوى العام لفاعلية اتخاذ القرارات الادارية ككل كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، كما يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.31-3.64)، حيث جاء مجال سهولة تنفيذ القرار في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال جودة القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال زمن اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال قبول القرار من جانب الموظفين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة متوسطة . ويظهر من الجدول أعلاه ان الانحراف المعياري تراوح ما بين (53. - 63. ) ، وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة .

ولا تتفق هذه النتيجة التي أشارت إلى أن المستوى العام لفاعلية اتخاذ القرارات الادارية ككل كان متوسطاً مع دراسة ( المومني والقضاة، 2008) .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

**أولاً: جودة القرار**

جاء مجال جودة القرار في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري (.53).

**جدول (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 27 | تسعى الشركة للحصول على كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال . | 3.79 | .82 | عالية |
| 2 | 32 | القرارات التي يتم اتخاذها تعود بالفائدة على الشركة وتكون نتائجها مرضية . | 3.78 | .88 | عالية |
| 3 | 31 | تقوم الشركة بتحديد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها باتخاذ القرار الإداري المناسب . | 3.65 | .76 | متوسطة |
| 4 | 30 | تقوم الشركة عادةً بالمفاضلة بين البدائل للوصول الى القرار الأفضل . | 3.63 | .67 | متوسطة |
| 5 | 26 | تعتمد الشركة على الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات . | 3.59 | .86 | متوسطة |
| 6 | 28 | يتم اتخاذ القرارات في الشركة بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار . | 3.53 | .88 | متوسطة |
| 7 | 29 | تراعي الشركة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات . | 3.39 | .78 | متوسطة |
| | | جودة القرار | 3.62 | | متوسطة |

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لجودة القرار ككل (3.62) وبدرجة متوسطة. كما يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.39– 3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "تسعى الشركة للحصول على كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود حرص وسعي مستمر من جانب المدراء من أجل توفير كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات

لإدراكهم لأهمية توافر المعلومات في اتخاذ قرارات ذات نوعية عالية. وجاءت الفقرة رقم (32) ونصها "القرارات التي يتم اتخاذها تعود بالفائدة على الشركة وتكون نتائجها مرضية "في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.78 ) وبدرجة عالية، في حين جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "تقوم الشركة بتحديد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها باتخاذ القرار الإداري المناسب. "في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "تراعي الشركة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى افتقار شركات التأمين لحدٍ ما للكادر الاداري القادر على التنبؤ بالتطورات الخارجية والاحاطة بجميع الظروف داخل الشركة وخارجها. كما أظهرت نتائج الانحراف المعياري الذي تراوح بين (67. – 88. ) وجود تقارب في إجابات أفرادعينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود مستوى وعي وحرص متقارب بين أفراد العينة لضرورة توفير الوسائل التي تقود الى اتخاذ قرارات ذات جودة عالية في الشركة كتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار .

**ثانياً: سهولة تنفيذ القرار**

جاء مجال سهولة تنفيذ القرار بالمرتبة الاولى بدرجة متوسطة وبأعلى متوسط حسابي بلغ(3.64) وبانحراف معياري (54. ) .

**جدول (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سهولة تنفيذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن = 287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 33 | يوجد لدى الشركة الكفاءات والخبرات اللازمة لتنفيذ القرار على أكمل وجه . | 3.98 | .85 | عالية |
| 2 | 36 | يتوفر لدى الشركة الامكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال . | 3.83 | .63 | عالية |
| 3 | 34 | تقوم الشركة بمراعاة قدرة الموظفين على تنفيذ القرارات الصادرة . | 3.59 | .72 | متوسطة |
| 4 | 35 | تقوم الشركة عند الضرورة بتدريب الموظفين على كيفية تنفيذ القرارات الصادرة لتسهيل عملية التنفيذ | 3.17 | .97 | متوسطة |
| | | سهولة تنفيذ القرار | 3.64 | | متوسطة |

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لسهولة تنفيذ القرار ككل بلغ (3.64) وبدرجة متوسطة. كما يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.17– 3.98)، حيث جاءت الفقرة رقم (33) ونصها " يوجد لدى الشركة الكفاءات والخبرات اللازمة لتنفيذ القرار على أكمل وجه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن قسم ادارة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية يتمتع بمؤهلات وكفاءات عالية من حيث حسن اختياره لموظفين وكوادر بشرية مؤهلة ذات كفاءة قادرة على تنفيذ القرارات بالشكل الفعال. بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "تقوم الشركة عند الضرورة بتدريب الموظفين على كيفية تنفيذ القرارات الصادرة لتسهيل عملية التنفيذ" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أنه ورغم حرص الشركات على استقطاب الكفاءات المؤهله، إلا أن هناك تقصير من جانب

الشركة في إخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية طارئة لتسهيل تنفيذ قرارات معينة قد تكون معقدة إن كان بسبب التكاليف الزائدة أو الوقت أو لقلة إدراك الادارة العليا بأهمية هذه الخطوة.

وقد أظهرت نتائج الانحراف المعياري الذي تراوح بين (.63 – .97 ) وجود تقارب في إجابات أفرادعينة الدراسة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شركات التأمين بالفعل حسب وجهة نظر أفراد العينة تقوم بتوفر الوسائل الكفيلة بتسهيل تنفيذ القرارات الادارية التي تتخذها هذه الشركات لوجود شبه إجماع في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

**ثالثاً: زمن اتخاذ القرار**

جاء مجال زمن اتخاذ القرار بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57 ) وبانحراف معياري(.63).

**جدول (13)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات زمن اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن = 287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 37 | القرارات الصادرة لا يتأخر تنفيذها عن الموعد المحدد لها . | 3.68 | .75 | عالية |
| 2 | 38 | يتم اتخاذ القرارات في الشركة بشكل سريع . | 3.57 | .81 | متوسطة |
| 3 | 39 | تقوم الشركة بوضع برنامج زمني محدد لتنفيذ القرار الصادر . | 3.56 | .82 | متوسطة |
| 4 | 40 | تساعد المعلومات المتوفرة على سرعة اتخاذ القرارات الطارئة . | 3.47 | .58 | متوسطة |
| | | زمن اتخاذ القرار | 3.57 | | متوسطة |

يبـين الجـدول (13) أن المتوسـط الحسـابي لـزمن اتخـاذ القـرار ككـل بلـغ (3.57) وبدرجـة متوسطة. كما يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.47– 3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "القرارات الصادرة لا يتأخر تنفيذها عن الموعد المحدد لها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى إدراك عالي لدى إدارات هذه الشركات للمخاطر التي يمكن ان تلحق بالشركة نتيجة تأخر تنفيذ القرارات وخاصة المهمة منها، وبالتالي تحرص إدارات هذه الشركات على استغلال عامل الوقت، وهذا يمكن أن يساعدها في الحصول على مكاسب أو تجنب مخاطر. بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها "تساعد المعلومات المتوفرة على سرعة اتخاذ القرارات الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى أن اتخاذ قرارات طارئة غير متوقعة ومخطط لها تحتاج لنوع معين من المعلومات غير متوفر بالشكل المطلوب لحدٍ ما في هذه الشركات. كما بينت نتائج الانحراف المعياري الذي تراوح بين (58.– 82. ) وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة .

**رابعاً: قبول القرار من جانب الموظفين**

جاء مجال قبول القرار من جانب الموظفين بالمرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ( 3.31 ) وبانحراف معياري (57.) .

**جدول (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قبول القرار من جانب الموظفين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية(ن=287)**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 41 | تعمل الشركة على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار . | 3.52 | .65 | متوسطة |
| 2 | 44 | القرارات الصادرة واضحة وغير معقدة، وبالتالي يقبلها الموظفون ولا يجدون صعوبة في تنفيذها . | 3.44 | .76 | متوسطة |
| 3 | 42 | تحرص الشركة على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار، والاستفادة من ملاحظاتهم قبل عملية اتخاذ القرار لكسب تأييدهم . | 3.22 | .65 | متوسطة |
| 4 | 43 | يتم عقد اجتماعات دورية في الشركة مع الموظفين لاطلاعهم على ما تم من مستجدات حول القرارات لتقليل درجة معارضتهم لها . | 3.07 | .94 | متوسطة |
| | | قبول القرار من جانب الموظفين | 3.31 | | متوسطة |

يبين الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لقبول القرار من جانب الموظفين ككل بلغ (3.31) وبدرجة متوسطة. كما يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (41) ونصها " تعمل الشركة على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى وجود وعي وإيمان لحدٍ ما من قبل الادارة العليا بأهمية المشاركة الجماعية في

اتخاذ القرارات للاستفادة القصوى من الآراء والملاحظات التي يمكن أن يبديها المشاركون في عملية صنع القرار بما يسهم في تطوير العمل. بينما جاءت الفقرة رقم (43) ونصها "يتم عقد اجتماعات دورية في الشركة مع الموظفين لاطلاعهم على ما تم من مستجدات حول القرارات لتقليل درجة معارضتهم لها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبدرجة متوسطة. كما بينت نتائج الانحراف المعياري الذي تراوح بين (65.– 94. ) وجود تقارب في إجابات أفرادعينة الدراسة .

## ثانياً– نتائج فرضيات الدراسة ومناقشته:

**الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ ) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ( الجنس ، العمر، المؤهل العلمي،سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة التي تعمل فيها ) .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وحجم الشركة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من متغيري الجنس وحجم الشركة، وتحليل التباين الأحادي لكل من المتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والجداول أدناه توضح ذلك.

**1. الجنس**

**جدول ( 15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أخلاقيات العمل واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287)**

| | ذكر | | انثى | | قيمة ت | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| اخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.70 | .62 | 3.64 | .77 | .673 | .502 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.88 | .62 | 3.73 | .68 | 1.740 | .083 |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | 4.31 | .83 | 4.26 | .96 | .371 | .711 |
| اخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.90 | .79 | 2.94 | .66 | -.450 | .653 |
| مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل | 3.69 | | 3.63 | | .888 | .375 |

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل. وظهور هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس يعزى إلى أن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل لدى شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى وبغض النظر عن جنسهم موجود بدرجة متساوية دون وجود فرق بين الذكور والإناث. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( فضيل ، 2012)، في حين تختلف مع دراسة ( محمد، 2002)، حيث كان هناك فروق، وجاءت الفروق لصالح الإناث .

**2. العمر**

**جدول (16 )**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية تبعا لمتغير العمر(ن=287)**

| | 30 سنة فأقل | | من 31-40 | | من 41-50 | | 51 سنة فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.57 | .59 | 3.69 | .62 | 3.76 | .68 | 3.63 | .84 | .813 | .487 |
| اخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.69 | .57 | 3.89 | .63 | 3.86 | .66 | 3.75 | .73 | 1.158 | .326 |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | 4.45 | .82 | 4.33 | .84 | 4.30 | .81 | 3.88 | 1.11 | 2.605 | .052 |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 3.07 | .63 | 2.84 | .77 | 3.03 | .67 | 2.64 | .98 | 2.853 | .038 |
| مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل | 3.64 | | 3.68 | | 3.73 | | 3.51 | | 1.349 | .259 |

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل، باستثناء بعد اتجاه المجتمع، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (17). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل ورفضها في بعد اتجاه المجتمع.

**جدول (17)**

**المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر العمر على اتجاه المجتمع(ن=287)**

| | | المتوسط الحسابي | 30 فأقل | من 31-40 | من 41-50 | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 30 فأقل | 3.07 | | | | |
| | من 31-40 | 2.84 | .23 | | | |
| | من 41-50 | 3.03 | .03 | .19 | | |
| | 51 سنة فاكثر | 2.64 | .42* | .20 | .39 | |

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

يتبين من الجدول (17 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α≤ 0.05) بين فئتي العمر 30 فأقل و 51 سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة العمر 30 فأقل، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن الفئة الشابة من الإداريين هم الأكثر ادراكاً لأهمية الممارسة الأخلاقية الإيجابية تجاه المجتمع والأكثر اهتماماً وتحملاً للزبائن .

**3. المؤهل العلمي**

**جدول (18)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287)**

| | بكالوريوس | | دبلوم عالي | | ماجستير فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| أخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية | 3.65 | .70 | 3.82 | .45 | 3.85 | .35 | 1.695 | .185 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.82 | .68 | 3.93 | .47 | 3.88 | .39 | .478 | .621 |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | 4.27 | .92 | 4.43 | .68 | 4.33 | .50 | .478 | .621 |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.89 | .78 | 2.88 | .68 | 3.15 | .59 | 1.273 | .282 |
| مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل | 3.65 | | 3.76 | | 3.80 | | 1.447 | .237 |

يتبين من الجدول ( 18 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي ممارسة أخلاقيات العمل ككل. أي أن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل لدى شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى موجود بدرجة متساوية وبغض النظر عن المؤهل العلمي سواء كان بكالوريوس أو دبلوم عالي أو ماجستير فأعلى، فالعاملون في هذين المستويين الاداريين هم من الطبقة الواعية المثقفة وبالتالي يدركون أهمية الممارسة الاخلاقية بدرجة متقاربة، وهذا يدل على أن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في الأبعاد المختلفة. وهذه النتيجة تشير الى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( فضيل ، 2012) والتي أشارت الى وجود فروق وكانت لصالح حاملي شهادات الدراسات العليا.

**4. سنوات الخدمة :**

**جدول (19)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287 )**

| | 5 سنوات فأقل | | من 6-10 | | من 11-15 | | 16 سنة فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| **أخلاقيات العمل في مجال الادارة البشرية** | 3.63 | .59 | 3.64 | .77 | 3.73 | .61 | 3.77 | .62 | .679 | .565 |
| **أخلاقيات العمل في مجال التسويق** | 3.73 | .55 | 3.85 | .76 | 3.87 | .59 | 3.88 | .60 | .606 | .612 |
| **أخلاقيات العمل في لادارة المالية والمحاسبية** | 4.48 | .77 | 4.15 | .95 | 4.34 | .81 | 4.28 | .88 | 1.622 | .184 |
| **أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع** | 3.07 | .61 | 2.80 | .80 | 2.87 | .73 | 3.02 | .86 | 1.704 | .166 |
| **مستوى ممارسة اخلاقيات العمل ككل** | 3.68 | | 3.61 | | 3.69 | | 3.73 | | .671 | .571 |

يتبين من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل.أي أن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل لدى شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى وبغض النظر عن سنوات خدمتهم موجود بدرجة متساوية، وهذا يدل على أن سنوات الخدمة لا تؤثر على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في الأبعاد المختلفة. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( فضيل ، 2012 )

**5. المسمى الوظيفي**

**جدول (20)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287)**

| | مدير عام +نائب مدير عام | | مدير دائرة رئيسية | | رئيس قسم | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.81 | .41 | 3.66 | .59 | 3.69 | .71 | .402 | .669 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.88 | .41 | 3.76 | .53 | 3.87 | .71 | .904 | .406 |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | 4.45 | .62 | 4.40 | .87 | 4.23 | .88 | 1.405 | .247 |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.97 | .59 | 3.00 | .74 | 2.86 | .78 | 1.047 | .352 |
| مستوى ممارسة اخلاقيات العمل ككل | 3.76 | | 3.67 | | 3.66 | | .332 | .718 |

يتبين من الجدول ( 20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل. أي أن مستوى ممارسة

أخلاقيات العمل لدى شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى (مدير عام + نائب مدير عام، مدير دائرة رئيسية، رئيس قسم ) موجود بدرجة متساوية دون وجود فرق بينهم، نتيجة لتقارب وتشابه نمط التفكير والسلوك لدى الطبقة المثقفة الواعية في هذه الشركات ممثله بالعاملين في الفئتين الادارتين العليا والوسطى، وهذا يدل على أن المركز الوظيفي لا يؤثر على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في الأبعاد المختلفة. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( فضيل ، 2012 ).

### 6. حجم الشركة

**جدول (21)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير حجم الشركة على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد ممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287)**

| | صغيرة | | متوسطة | | قيمة ت | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| أخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية | 3.67 | .70 | 3.73 | .58 | -.757 | .450 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | 3.82 | .69 | 3.88 | .55 | -.758 | .449 |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | 4.27 | .90 | 4.34 | .79 | -.710 | .478 |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | 2.89 | .77 | 2.94 | .73 | -.500 | .618 |
| مستوى ممارسة اخلاقيات العمل ككل | 3.65 | | 3.71 | | -.958 | .339 |

يتبين من الجدول (21 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر حجم الشركة في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل. وهذا يدل على أن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل يظهر بدرجة متساوية لدى شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى سواء كان

حجم الشركة التي يعملون فيها صغيرة أو متوسطة، اي أن حجم الشركة لا يؤثر على مستوى ممارسة أخلاقيات العمل في الأبعاد كافة. وهذه النتيجة تشير الى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .

**الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة التي تعمل فيها )"**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وحجم الشركة التي تعمل بها، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لكل من متغيري الجنس وحجم الشركة، وتحليل التباين الأحادي لكل من المتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والجداول أدناه توضح ذلك.

**1. الجنس**

**جدول (22)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الاردنية (ن=287)**

| | ذكر | | انثى | | قيمة ت | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.64 | .48 | 3.56 | .64 | 1.149 | .251 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.64 | .53 | 3.63 | .57 | .122 | .903 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.59 | .63 | 3.51 | .65 | .902 | .368 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.31 | .55 | 3.31 | .63 | .019 | .985 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.56 | | 3.51 | | .715 | .475 |

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل. أي أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري لدى شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى يظهر بدرجة متساوية بغض النظر عن جنسهم سواء كان ذكر أو أنثى، لأن القرار الفعال يحتاج لأليات ووسائل معينة لتنفيذه بغض النظر إن كان متخذ القرار ومنفذه هو ذكر أو أنثى، فهو يتم وفق أسس علمية وليست أسس تتعلق بالجنس ، وهذا يدل على ان الجنس لا يؤثر على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في الأبعاد المختلفة. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .

## 2. العمر

### جدول (23 )

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية تبعاً لمتغير العمر(ن=287)**

| | 30 سنة فأقل | | من 31-40 | | من 41-50 | | 51 سنة فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.57 | .52 | 3.63 | .48 | 3.70 | .50 | 3.41 | .76 | 2.233 | .085 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.48 | .58 | 3.62 | .53 | 3.76 | .52 | 3.61 | .58 | 2.500 | .060 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.44 | .58 | 3.58 | .65 | 3.64 | .60 | 3.50 | .71 | 1.048 | .372 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.35 | .53 | 3.29 | .53 | 3.38 | .59 | 3.19 | .71 | .943 | .420 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.48 | | 3.55 | | 3.63 | | 3.42 | | 1.597 | .190 |

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل. أي أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري لدى شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى موجود بدرجة متساوية بغض النظر عن أعمارهم، فاصدار وتنفيذ القرار لا يعتمد على العمر، وهذا يدل على أن العمر لا يؤثر على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في الابعاد المختلفة. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .

**3. المؤهل العلمي**

**جدول (24)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية (ن=287)**

| | بكالوريوس | | دبلوم عالي | | ماجستير فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.59 | .56 | 3.66 | .36 | 3.87 | .29 | 2.974 | .053 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.61 | .55 | 3.68 | .51 | 3.89 | .42 | 2.713 | .068 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.53 | .66 | 3.65 | .54 | 3.85 | .44 | 2.857 | .059 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.27 | .58 | 3.36 | .44 | 3.70 | .38 | 6.327 | .002 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.52 | | 3.60 | | 3.83 | | 4.351 | .014 |

يتبين من الجدول ( 24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في بعد قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (25 ). بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد .

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية في بعد قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، وقبولها في باقي الأبعاد.

**جدول(25)**

**المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي (ن=287)**

| | | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| قبول القرار من جانب الموظفين | بكالوريوس | 3.27 | | | |
| | دبلوم عالي | 3.36 | .09 | | |
| | ماجستير فأكثر | 3.70 | *.44 | .34 | |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | بكالوريوس | 3.52 | | | |
| | دبلوم عالي | 3.60 | .08 | | |
| | ماجستير فأكثر | 3.83 | *.32 | .24 | |

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول ( 25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئتي المؤهل العلمي(بكالوريوس) و(ماجستير فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأكثر. في قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن متخذي القرار من حملة شهادات الدراسات العليا هم الأكثر تفهماً ومراعاة للموظفين نتيجة لوعيهم بأهمية رضا وقبول الموظفين على عملية صنع القرار وتنفيذه بالشكل الفعال من جانب الموظفين، وهم الأكثر معرفة بالوسائل الكفيله برفع مستوى فاعلية القرارات.

**4. سنوات الخدمة**

**جدول (26)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية(ن=287)**

| | 5 سنوات فأقل | | من 6-10 | | من 11-15 | | 16 سنة فأكثر | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.63 | .50 | 3.57 | .58 | 3.63 | .50 | 3.69 | .50 | .497 | .685 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.56 | .57 | 3.61 | .57 | 3.66 | .52 | 3.76 | .48 | 1.173 | .320 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.49 | .59 | 3.57 | .69 | 3.59 | .61 | 3.63 | .63 | .444 | .722 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.35 | .54 | 3.25 | .60 | 3.32 | .55 | 3.37 | .56 | .548 | .650 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.53 | | 3.51 | | 3.56 | | 3.62 | | .513 | .673 |

يتبين من الجدول رقم (26 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تنفيذ القرار بالشكل الفعال يحتاج الى كادر كفء من الموظفين بصرف النظر عن طول المدة التي قضاها العاملون في شركات التأمين، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .

**5. المسمى الوظيفي**

**جدول (27)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية (ن=287)**

| | مدير عام +نائب مدير عام | | مدير دائرة رئيسية | | رئيس قسم | | قيمة ف | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.68 | .36 | 3.57 | .54 | 3.64 | .53 | .666 | .515 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.68 | .54 | 3.62 | .51 | 3.65 | .56 | .127 | .881 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.63 | .58 | 3.46 | .56 | 3.62 | .67 | 1.890 | .153 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.43 | .46 | 3.30 | .55 | 3.31 | .59 | .470 | .626 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.62 | | 3.50 | | 3.57 | | .694 | .501 |

يتبين من الجدول رقم (27 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن فاعلية اتخاذ القرار الإداري لا ترتبط بالموقع الوظيفي، لأن رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ تتطلب تعاون كافة المستويات والوظائف الإدارية المختلفة داخل الشركة سواء كان متخذ القرار من الطبقة الإدارية العليا أو الوسطى .

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .

**6. حجم الشركة**

**جدول (28)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير حجم الشركة على آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى أبعاد فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية (ن=287)**

| | صغيرة | | متوسطة | | قيمة ت | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| جودة القرار | 3.60 | .52 | 3.67 | .53 | -1.086 | .278 |
| سهولة تنفيذ القرار | 3.63 | .54 | 3.66 | .54 | -.410 | .682 |
| زمن اتخاذ القرار | 3.55 | .65 | 3.62 | .60 | -.902 | .368 |
| قبول القرار من جانب الموظفين | 3.29 | .59 | 3.35 | .51 | -.769 | .442 |
| مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل | 3.53 | | 3.59 | | -.935 | .351 |

يتبين من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر حجم الشركة في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن وجود عدد كبير أو قليل من الموظفين لا يؤثر على فاعلية القرار الاداري، طالما أن الفاعلية تتطلب التركيز على النوع أي الكادر الكفء وليس الكم. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري كلل .

**الفرضية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (29)**

**تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (ن=287)**

| المتغير المستقل | Beta . | قيمة ت | دلالة ت الإحصائية | الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | .508 | 9.985 | .000 | .890 | .792 | 268.216 | .000 |
| اخلاقيات العمل في مجال التسويق | .363 | 7.107 | .000 | | | | |
| اخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | -.435 | -10.761 | .000 | | | | |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | .658 | 15.456 | .000 | | | | |

المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل

يتبين من الجدول رقم (29) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري. كما يبين الجدول أن التباين المفسر بلغ (0.792) أي أن أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة فسرت ما قيمته 79.2% من فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، كما تبين وجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية على فاعلية اتخاذ القرار الاداري، إذ بلغت قيمة ت 9.985 وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال التسويق على فاعلية اتخاذ القرار الاداري، إذ بلغت قيمة ت 7.107 وبدلالة احصائية 0.000. ووجود أثر سلبي دال

احصائياً لأخيلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية على فاعلية اتخاذ القرار الاداري، إذ بلغت قيمة ت10.761− وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل اتجاه المجتمع على فاعلية اتخاذ القرار الاداري، إذ بلغت قيمة ت 15.456 وبدلالة احصائية 0.000. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أخلاقيات العمل الممارسة في جميع الاقسام والتخصصات تزيد وتؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية، وهذا يدل على أهمية الممارسات الأخلاقية الايجابية للأقسام المختلفة داخل الشركة في مراكز شركات التأمين الاردنية في تعزيز ورفع مستوى فاعلية القرارات الادارية المتخذة في هذه الشركات. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية

**الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (30)**

**تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (ن=287)**

| المتغير المستقل | Beta . | قيمة ت | دلالة ت الإحصائية | الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية | .235 | 3.671 | .000 | .818 | .670 | 143.078 | .000 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | .503 | 7.820 | .000 | | | | |
| اخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | -.171 | -3.363 | .001 | | | | |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | .592 | 11.039 | .000 | | | | |

المتغير التابع: جودة القرار

يتبين من الجدول رقم (30) أعلاه أن هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار، وأن التباين المفسر بلغ (670.)

أي أن أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة فسرت ما قيمته 67 % من جودة القرار ككل، كما تبين وجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية على جودة القرار، إذ بلغت قيمة ت 3.671 وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال التسويق على جودة القرار، إذ بلغت قيمة ت 7.820 وبدلالة احصائية 0.000 . ووجود أثر سلبي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية على جودة القرار، إذ بلغت قيمة ت 3.363- وبدلالة احصائية 0.001، ووجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل اتجاه المجتمع على جودة القرار، إذ بلغت قيمة ت 11.039 وبدلالة احصائية 0.000 . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تمتع متخذي القرار بحس أخلاقي عالي يجعلهم يميلون الى اتخاذ قرارات نوعية تستند على أسس علمية وغير متحيزة ، وبالتالي سيقومون باتخاذ القرارات الأنسب والأفضل التي تعود بالفائدة على الشركة دون أخذ مصالهم الشخصية بعين الإعتبار . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α≤ 0.05) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ القرار من وجهة نظر العاملين، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (31 )**

**تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (ن=287)**

| المتغير المستقل | Beta . | قيمة ت | دلالة ت الإحصائية | الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية | .530 | 8.429 | .000 | .825 | .681 | 150.714 | .000 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | .285 | 4.501 | .000 | | | | |
| اخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | -.556 | -11.105 | .000 | | | | |
| اخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | .644 | 12.223 | .000 | | | | |

المتغير التابع: سهولة تنفيذ القرار

يتبين من الجدول رقم (31) أعلاه أن هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ االقرار، وأن التباين المفسر بلغ (0.681) أي أن أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة فسرت ما قيمته 68.1 % من سهولة تنفيذ القرار ككل، كما تبين وجود أثر ايجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية على سهولة تنفيذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 8.429 وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر ايجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال التسويق على سهولة تنفيذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 4.501 وبدلالة احصائية 0.000. ووجود أثر سلبي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية على سهولة تنفيذ القرار ، إذ بلغت قيمة ت 11.105− وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر ايجابي دال احصائياً لاخلاقيات العمل اتجاه المجتمع على سهولة تنفيذ القرار ، اذ بلغت قيمة ت 12.223 وبدلالة احصائية 0.000. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إرساء الممارسات الأخلاقية الحميدة بين الموظفين يمكن أن يساعد على تعزيز التعاون فيما بينهم من أجل تنفيذ القرارات الصادرة وبالتالي يسهل من مهمة تنفيذها، كما أن طبيعة الممارسات الأخلاقية يمكن أن تلعب دوراً في مراعاة متخذي القرار لقدرة الموظفين على تنفيذ القرار دون تحميلهم أعباء تفوق قدرتهم على التنفيذ. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية .

**الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (32)**

**تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (ن=287)**

| المتغير المستقل | Beta . | قيمة ت | دلالة ت الإحصائية | الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية | .383 | 6.722 | .000 | .859 | .738 | 198.610 | .000 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | .537 | 9.373 | .000 | | | | |
| أخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | -.588 | -12.956 | .000 | | | | |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | .514 | 10.753 | .000 | | | | |

المتغير التابع: زمن اتخاذ القرار



يتبين من الجدول رقم (32) أعلاه أن هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ االقرار، وأن التباين المفسر بلغ (0.738)، أي أن أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة فسرت ما قيمته 73.8% من زمن اتخاذ القرار ككل، كما تبين وجود أثر إيجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية على زمن اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 6.722 وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر ايجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال التسويق على زمن اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 9.373 وبدلالة احصائية 0.000. ووجود أثر سلبي دال احصائياً لاخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية على زمن اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 12.956− وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر ايجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل اتجاه المجتمع على زمن اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة ت 10.753 وبدلالة احصائية 0.000. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \geq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على قبول القرار من جانب الموظفين من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على قبول القرار من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (33)**

**تحليل الانحدار لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على قبول القرار من جانب الموظفين من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (ن=287)**

| المتغير المستقل | Beta . | قيمة ت | دلالة ت الإحصائية | الارتباط | التباين المفسر | قيمة ف | دلالة ف الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية | .819 | 13.786 | .000 | .846 | .716 | 177.307 | .000 |
| أخلاقيات العمل في مجال التسويق | -.162 | -2.714 | .007 | | | | |
| اخلاقيات العمل في الادارة المالية والمحاسبية | -.365 | -7.724 | .000 | | | | |
| أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع | .618 | 12.422 | .000 | | | | |

المتغير التابع: قبول القرار من جانب الموظفين

يتبين من الجدول رقم (33) أعلاه أن هناك أثر هام ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha\geq 0.05$) لمستوى ممارسـة أخلاقيـات العمـل علـى قبـول االقرار مـن جانـب الموظفين، وأن التبـاين المفسر بلغ (0.716) أي أن أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة فسرت ما قيمته 71.6% من قبول القرار من جانب الموظفين ككل، كما تبين وجود أثر ايجابي دال احصائياً لأخلاقيات العمل في مجال ادارة الموارد البشرية علـى قبـول القرار مـن جانـب الموظفين، إذ بلغت قيمـة ت 13.786 وبدلالـة احصـائية 0.000، ووجـود أثر سلبي دال احصـائياً لأخلاقيـات العمـل فـي مجـال التسـويق علـى قبـول القرار مـن جانب الموظفين، إذ بلغت قيمة ت 2.714− وبدلالة احصائية 0.007. ووجود أثر سلبي دال احصائياً

لاخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية على قبول القرار من جانب الموظفين، إذ بلغت قيمة ت 7.724- وبدلالة احصائية 0.000، ووجود أثر ايجابي دال احصائياً لاخلاقيات العمل اتجاه المجتمع على قبول القرار من جانب الموظفين، إذ بلغت قيمة ت 12.422 وبدلالة احصائية 0.000. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات الأخلاقية الإيجابية لدى شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى تترك أثراً طيباً في نفوس الموظفين، وبالتالي تزيد من فرص قبولهم للقرارات التي يصدرها المدراء . وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

## - تحليل ومناقشة السؤال المفتوح :

**السؤال المفتوح: "ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لترسيخ أخلاقيات العمل في الشركة بما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية ؟ "**

بلغ عدد أفراد العينة الذين ساهموا بتقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه (106) أفراد وبنسبة مئوية وصلت إلى (37%) من المبحوثين، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين لم يسجلوا إقتراحاتهم إلى (181) فرداً ونسبة مئوية بلغت (63%) من المبحوثين، والجدول رقم ( 34) يوضح ذلك:

## الجدول (34)

**الاقتراحات التي يوصي بها أفراد العينة لترسيخ أخلاقيات العمل بما ينعكس ايجاباً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية وتكراراتها والنسب المئوية مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الاقتراح | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| 1 | وجود نظام واضح داخل الشركة لتقديم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء . | 28 | %12.2 |
| 2 | عقد اجتماعات دورية مع الموظفين واشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات وتشجيع الموظفين على ابداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال . | 24 | %10.5 |
| 3 | عقد دورات وتصميم برامج تدريبية متخصصة في مجال أخلاقيات الأعمال . | 23 | %10 |
| 4 | عدم التمييز في المعاملة بين الموظفين . | 21 | %9.2 |
| 5 | أن لا يكون هناك فجوة بين إدارة الشركة والموظفين وأن يتم العمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ القرارات بالشكل الأمثل . | 20 | %8.8 |
| 6 | الاقلال من الضغط النفسي على الموظفين واعطائهم حرية عمل أكبر أثناء قيامهم بتنفيذ القرارات الادارية. | 20 | %8.8 |
| 7 | تقدير جهود الموظفين والثناء عليهم عند انجاز الأعمال وتنفيذ القرارت . | 16 | %7 |
| 8 | وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . | 15 | %6.5 |
| 9 | عدم تكليف الموظفين بأعمال تفوق طاقتهم على التحمل، وأخذ قدرتهم على تنفيذ القرارات بعين الاعتبار . | 14 | %6.1 |
| 10 | أن تسعى إدارة الشركة إلى الإحساس بالعاملين ومشاعرهم والاهتمام بمشاكلهم . | 12 | %5.2 |
| 11 | احترام وجهات نظر الموظفين مهما كانت بسيطة . | 9 | %4 |
| 12 | أن يكون هناك أسس ومعايير أخلاقية واضحة لاختيار الموظفين في كافة المستويات الادارية . | 8 | %3.5 |
| 13 | ضرورة التقيد الفعلي بالمدونات الأخلاقية في حال وجودها في الشركة، والعمل على وضع مدونات أخلاقية في حال عدم وجودها . | 7 | %3 |
| 14 | ضرورة التزام المدراء والموظفين على حدٍ سواء بالنواحي الأخلاقية عند اتخاذ القرارات وتنفيذها . | 7 | %3 |
| 15 | توثيق العلاقات الإجتماعية مع الموظفين والاهتمام بالشؤون الشخصية لهم، مما يساعد على تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين اتجاه الشركة ويقود لتنفيذ القرارات الادارية بشكل فعال | 3 | %1.3 |
| 16 | استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية التي تتمتع بحس أخلاقي عالي من أجل الوصول لقرارات أخلاقية فعالة تعود بالفائدة على الجميع . | 2 | %0.8 |
| | **المجموع** | 229 | %100 |

يتبين من خلال الجدول (34) أن الاقتراح " وجود نظام واضح داخل الشركة لتقديم الحوافز ومنح المكافأت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء " جاء في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (28) ونسبة مئوية (12.2%)، تلاه في المرتبة الثانية اقتراح " عقد اجتماعات دورية مع الموظفين واشراك المستويات الادارية المختلفة في عملية صنع القرارات وتشجيع الموظفين على ابداء ارائهم من اجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال " بتكرار بلغ (24) ونسبة (10.5%)، بينما جاء الاقتراح " استقطاب الكفاءات والخبرات الادارية التي تتمتع بحس أخلاقي عالي من أجل الوصول لقرارات أخلاقية فعالة تعود بالفائدة على الجميع " في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (2) وبنسبة مئوية (0.8%) .

# الفصل الرابع

## النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل من الدراسة النتائج التي توصل اليها الباحث حول مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، والتوصيات وأهم المقترحات على ضوء تلك النتائج .

### أولاً: النتائج

**1.النتائج المتعلقة بأخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

كان المستوى العام لممارسة أخلاقيات العمل في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي ( 3.67) .

أما الترتيب التنازلي لأبعاد اخلاقيات العمل فكان على النحو التالي :

- جاء بعد أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية في مراكز شركات التأمين الاردنية بالمرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي (4.30 ) وبدرجة عالية.
- وفي المرتبة الثانية جاء بعد أخلاقيات العمل في مجال التسويق وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبدرجة عالية .
- جاء بعد أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة عالية .

- وجاء بعد أخلاقيات العمل تجاه المجتمع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبدرجة متوسطة .

**2. النتائج المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

لقد كان المستوى العام لفاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) .

أما الترتيب التنازلي لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار الاداري فكان على النحو التالي :

- جاء بعد سهولة تنفيذ القرار في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية بالمرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.64 ) وبدرجة متوسطة .
- وفي المرتبة الثانية جاء بعد جودة القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة متوسطة .
- وجاء في المرتبة الثالثة بعد زمن اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة .
- وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد قبول القرار من جانب الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.31 ) وبدرجة متوسطة .

**3. النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين نحو مستوى ممارسة أخلاقيات العمل تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية .**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **الجنس** في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر **العمر** في أخلاقيات العمل تجاه المجتمع، وجاءت الفروق لصالح 30 سنة فأقل، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **المؤهل العلمي** في جميع الإبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **سنوات الخدمة** في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **المسمى الوظيفي** في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **حجم الشركة** في جميع الأبعاد وفي مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ككل .

**4.النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرار الإداري تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية .**

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **الجنس** في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **العمر** في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **المؤهل العلمي** في بعد قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري ككل، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى في قبول القرار من جانب الموظفين وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الأبعاد .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **سنوات الخدمة** في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **المسمى الوظيفي** في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر **حجم الشركة** في جميع الأبعاد وفي مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري ككل.

**5. النتائج المتعلقة بأثر مستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .**

لقد أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الاداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية ، حيث فسر مستوى ممارسة أخلاقيات العمل ما نسبته ( 79.2% ) من مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري، حيث ظهرت النتائج التالية :

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على جودة القرار، حيث فسر مستوى أخلاقيات العمل ما نسبته ( 67% ) من جودة القرار .

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على سهولة تنفيذ القرار، حيث فسر مستوى أخلاقيات العمل ما نسبته ( 68.1 %) من سهولة تنفيذ القرار .
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على زمن اتخاذ القرار، حيث فسر مستوى أخلاقيات العمل ما نسبته ( 73.8% ) من زمن اتخاذ القرار .
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أخلاقيات العمل على قبول القرار من جانب الموظفين، حيث فسر مستوى أخلاقيات العمل ما نسبته (71.6%) من قبول القرار من جانب الموظفين .

## ثانياً: توصيات الدراسة

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الاقتراحات التي قدمها شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في مراكز شركات التأمين الأردنية، توصي الدراسة بما يلي :

- **التوصيات المتعلقة بأخلاقيات العمل :**

1. ضرورة أخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار أثناء تحقيق الشركة لأهدافها المادية (الأرباح والمنافع)، وكذلك أثناء تطبيقها لمختلف الأنظمة الإدارية ، وأثناء عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.
2. ضرورة اهتمام شركات التأمين بشكل أكبر بتعزيز الممارسات الأخلاقية اتجاه المجتمع بما يعود بالنفع والفائدة عليها وعلى المجتمع بآنٍ واحد، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المتوسط

الحسابي لبعد أخلاقيات العمل تجاه المجتمع كان الأقل قيمة بين قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد المتعلقة بأخلاقيات العمل .

3. العمل على تطوير وتعزيز الجوانب الاخلاقية في شركات التأمين من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة في أخلاقيات الأعمال تتضمن مواضيع متنوعة وشاملة تهدف إلى تعزيز الأخلاقيات في جميع المجالات وفي كل الأقسام (الادارة، المحاسبة، التسويق، وغيرها ).

4. ضرورة تدخل الحكومة الأردنية وغيرها من الهيئات المحلية المسؤولة، وذلك من أجل تعزيز الممارسات الأخلاقية لشركات التأمين الاردنية من خلال تحفيز وتشجيع الشركات الأخلاقية منها ومعاقبة اللاأخلاقية .

5. العمل على انشاء نظام واضح داخل شركات التأمين الأردنية لتقديم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء، لأن ذلك يحفز الممارسات الأخلاقية الإيجابية للعاملين.

6. استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية التي تتمتع بحس أخلاقي عالي من أجل الوصول لقرارات أخلاقية فعالة تعود بالفائدة على الجميع .

7. ضرورة التقيد الفعلي بالمدونات الأخلاقية في حال وجودها في الشركة، والعمل على وضع مدونات أخلاقية في حال عدم وجودها لتكون بمثابة مرجعية أخلاقية للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

8. ضرورة وضع معايير أخلاقية واضحة تكون كأساس لاختيار وتوظيف العاملين في شركات التأمين الأردنية.

- **التوصيات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار الإداري :**

1- إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات، لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها .

2- تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال .

3- تحديد الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات، مع الأخذ بعين الاعتبار. دراسة نتائجها وألا تكون متسرعة .

4- تجنب تأجيل القرارات وخاصة الضرورية منها، لأن تأجيلها سوف يؤدي الى تكديس الأعمال وإبطاء العمل، وبالتالي يمكن أن يحد التأجيل من درجة فعاليتها.

5 – توفير المعلومات الكافية لكل قسم حسب تخصصه لاتخاذ أي قرارات إدارية سريعة .

6- العمل على عقد اجتماعات دورية بين المدراء والموظفين بهدف اتخاذ القرارات المستجدة .

- **التوصيات العامة والأكاديمية :**

1. حث الباحثين على القيام بدراسات وأبحاث في مجال أخلاقيات العمل وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار الإداري وتطبيقها على مجتمعات دراسية أخرى .
2. اهتمام شركات التأمين بمخرجات هذه الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في الواقع .
3. إجراء دراسات مستقبلية على نفس مجتمع الدراسة تتناول متغيرات مختلفة أخرى .
4. إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس متغيرات الدراسة الحالية على أن تكون شاملة لكافة المستويات الإدارية بما فيها الإدارة الدنيا.
5. إجراء دراسات مستقبلية مماثلة لموضوع الدراسة لا تقتصر على مراكز شركات التأمين العاملة في العاصمة عمان، بل تمتد لتشمل كافة الفروع التابعة لهذه المراكز، من أجل تعميم النتائج على كافة شركات التأمين في الاردن بما فيها الفروع التابعة لها.

# المراجع

## أولاً - المراجع العربية :

1- أبو بكر، مصطفى محمود. (2010). **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2- أبو النصر، مدحت محمد. (2008). **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.

3- باركر، ألن. (1998). **كيف تنمي قدراتك على اتخاذ القرار**، ترجمة سامي تيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت.

4- بدران، أمية، وحوسة، هيفاء. (2000). **قوانين المهنة وأدابها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

5- تعلب، سيد صابر. (2011).**نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية** ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان .

6- الجراح، محمد أكرم. (2008) . **الممارسات الإدارية من منظور أخلاقي: دراسة استكشافية في القطاع الصناعي في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

7- جلدة، سليم. (2010). **أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال**، دار الإعلام للنشر والتوزيع ، عمان.

8- جلدة ، سليم . (2008) . **أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان .

9- الجعافرة، أحمد. (2009). **أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

10 - الحنيطي، محمد فالح. (2000 ). **الاستراتيجيات الأخلاقية: توجهات وآراء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 27، سلسلة الدراسات، العدد الأول، ص: 25-36.

11 - حمادات، محمد حسن محمد. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

12 - الحسيني، السيد. (1994). **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13 - الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد. (1998). **إدارة الأعمال :المبادئ والمهارات والوظائف**، مكتبة الشقري، الرياض.

14- الخرابشة، عمر. (2002). **الشباب وفن اتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للشباب، عمان.

15- الديحاني، بندر. (2008). **مدى إلتزام المديرين بأخلاقيات المهنة في المصارف التجارية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

16- ذهني، سوزان، وجاد الله، فاطمة. (2008). **إطار متكامل لدراسة أخلاقيات العمل: بالتطبيق على مكاتب المحاسبة والمراجعة**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، المجلد 47، العدد الثاني، ص: 1069-1095.

17- السكارنة، بلال خلف . (2009). **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

18- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (2008). **الوجيز في أخلاقيات العمل**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة .

19- الشوابكة، عدنان. (2011). **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن .

20- الصقار، فاضل. (2001). مجلة النبأ، عدد46 .

21- الصيرفي، محمد.(2003).**مفاهيم إدارية حديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .

22- الصفيان، فهد ناصر. (2003). **علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على جوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية .

23- عباس، علي، وبركات، عبد الله . (2001). **مبادئ علم الإدارة**، مكتبة الرائد العلمية، عمان.

24- عسكر، سمير أحمد. (1987). **أصول الإدارة**، دار العلم للنشر والتوزيع، دبي

25 - علاقي، مدني عبد القادر.(1996). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، مكتبة زهران للنشر، جدة.

26 - عامر، سعيد ياسين، وعبد الوهاب، علي محمد. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة، ط2، مركز وليد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة.

27- عليان، ربحي مصطفى، وأبو زيد، محمد خير سليم. (2003). **ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الاردنية الحكومية والخاصة**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 30،ع1، الأردن .

28- العنقري، سعد عبدالله. (1996). **أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة الاجهزة الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

29- العيسى، احمد. (1993). **عملية اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان.

30- العنزي، عوض ، والعديم، يعقوب. (2006). **إدراك العاملين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، ص: 83-91 .

31- العنزي، محمد عبدالله. (2010). **أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا، عمان، الأردن.

32- الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (2005). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

33- الفاعوري، علي، العمري، أحمد. (2001). **تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية**. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

34- فضيل، ماريه. (2012). **واقع الممارسات الأخلاقية في الشركات الخدمية: دراسة استكشافية على شركات الاتصالات الاردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

35 – الكلالدة، ظاهر محمود. (1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع عمان .

36 – كنعان ، نواف . (2003) . **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق )** ، الطبعة الأولى، الإصدار السادس ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

37– المومني، خالد، والقضاة، محمد. (2008). **فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن**، مجلة علوم إنسانية، العدد 36.

38– محمد، علي. ( 2002). **دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين اتجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الثالث، ص :553–335.

39 – نجم، نجم. (2000). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

40– النمر، مسعود بن محمد وآخرون.(1997). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، الطبعة الرابعة، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض .

41– النمر، مسعود بن محمد وآخرون. (2006). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، الطبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض .

42 – الهواري، سيد. (1994). **الموجز في شرح عناصر الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.

43 – ياغي، محمد عبد الفتاح. (1997). **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض

44 – ياغي، محمد عبد الفتاح. (2001). **الاخلاقيات في الادارة**، الطبعة الأولى، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

1 - Choi, Tae. H. and Nakano, Chiaki. (2008). The Evolution of Business Ethics in Japan and Korea Over The Last Decade, Human Systems Management , 27(3) :183-199.

2- Carolyn, Wiley.(1995). The ABC'S of Business Ethics :Definitions, Philosophies and Implementation Industrial Management. 37 (1): 22-26.

3- Donaldson,Thomas.(1996). Values in Tension: Ethics Away from Home,Harvard Business Review, 74 (5) :51-52.

4- Demps II,J. and Baker,E.(2011). Evaluating Ethical Integrity: Organizational Downsizing in North East Florida During An Economic Recession, Journal of Academic and Business Ethics, 4:1-7 .

5- Dean, J.W. and Sharman , M.P. (1996). Does Decision- Process Matters? A Study of Strategic Decision- Making Effectiveness, Academy of Management Journal. 39(2): 368-396.

6- Hofstede, Geert. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values ,Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2nd Edition, Inc, Thousand Oaks , CA, California.

7- Hosmer, Larue. T.(2006). The Ethics of Management, McGraw- Hill, New York, USA.

8- Harrison,E.F. (1992). Some Factors Involved In Determining Strategic Decision Success. Journal of Management. 17 (3) :72-87.

9- Jones, Gareth. R. (2004). Organizational Theory and Design , Pearson Education, Inc., New Jersy, USA.

10- Jill, Janov. (1994). The inventive organization hope, daring at work, Jossey, Bass, Inc, San Francisco, California, USA.

11- Lee D., Newman P. & Price R.,(1999). Decision Making in Organizations, Financial Time Pitman Publishing, U.K.

12- Manuel,Velasquez. G.(2006). Business Ethics: Concepts and Cases , Prentice- Hall, University of Santa Clara.

13- Mujtaba,B.G.,Tajaddini,R.and Chen. L.Y.(2011).Business Ethics Perceptions of Public and Private Sector Iranians,Journal of Business Ethics, 104(3):433-447.

14- Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), Impact of Information on Corporate Decision Making: The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2.

15- Pride, William. M., Hughes , Robert. J and Kapoor, Jack. R. (2011). Business, Natorp Boulevard , Mason. OH , USA.

16 - Parboteeah, k.p.,Chun chen, H.,Lin, Y.T.,Chen,H.I.,Lee,A.and Chung, A.(2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work?, Journal of Business Ethics, 97(4):599-611.

17- Schermerhorn , john.R. (1996). Management For Productivity,The Wiley Series in Management,9th Edition,Wiley and Sons,Inc, New York ,USA.

18- Somers, M.j.(2001). Ethical Codes and Organizational Context: A Study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behavior, and Organizational Values, Journal Of business Ethics,30:185-195.

19 -Trehan, Mukesh. And Trehan , Ranju. (2011). Government and Business, V.K.Entreprises,New Delhi, India.

20 - Van Valock , P.W.(1993). Ethics of Management, Edited by:Maynard , H.B. Handbook of Business Administration, McGraw-Hill Book CO.N.Y.Part I. P 471.

21 - Vohra , J.C.(2006). Business Ethics , 1st Edition , PVT.LTD., New Delhi , India.

22- VanSandt,C.V.,Shepard, J.M. and Zappe, S.M.(2006).An Examination of The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness. Journal of Business Ethics. 68(4):409-432.

23- Weiss, Joseph.W.(2006). Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach ,Thomson , USA.

24- Wilson,J.A. (1975). Morality and The Contemporary Business System, Journal of Contemporary Business,4:31-58.

25- Winterman,V.Smith,c. and Abell,A. (1998). Impact of Information on Decision –Making in Government Departments. Library Management , 19(2):110-132

- **مواقع الكترونية :**

www.islammemo.cc/article1

www.albaladnews.net

# الملاحق

## ملحق رقم (1) الإستبانة

**أخي الموظف / أختي الموظفة**

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **"مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الاردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية "** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ويأمل الباحث دعمكم وتعاونكم من خلال التفضل بمنحه جزء من وقتكم للإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بأمانة وصدق وذلك بوضع إشارة( X ) في المربع الذي يعكس رأيك، علماً بأن المعلومات التي ستقدمها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

**شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم. ..**

**إشراف: أ. د. أحمد الشياب** **الباحث: عروة محمود الزعبي**

**القسم الأول: المعلومات الديمغرافية والوظيفية**

1-الجنس: □ ذكر □ أنثى

---

2- العمر: □ 30 سنة فأقل □ 31- 40 سنة

□ 41- 50 سنة □ 51 سنة فأكثر

---

3- المؤهل العلمي: □ بكالوريوس □ دبلوم عالي

□ ماجستير □ دكتوراه

---

4- عدد سنوات الخدمة: □ 5سنوات فأقل □ 6- 10 سنوات

□ 11- 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

---

5- المسمى الوظيفي: □ مدير عام □مساعد/ نائب مدير عام

□ مدير دائرة رئيسية □ رئيس قسم

---

6- حجم الشركة التي تعمل فيها: □ صغيرة ( حيث عدد العاملين أقل من 100 موظف)

□ متوسطة ( حيث عدد العاملين من 100-500 موظف)

**القسم الثاني: أخلاقيات العمل**

| الرقم | الفقرة | موافق بدرجة عالية جداً (5) | موافق بدرجة عالية (4) | موافق بدرجة متوسطة (3) | موافق بدرجة منخفضة (2) | موافق بدرجة منخفضة جداً (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **أولاً: أخلاقيات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية** | | | | | |
| 1 | تخلو بيئة العمل في هذه الشركة من التمييز بين الموظفين. | | | | | |
| 2 | يتم منح المكافأت والحوافز في هذه الشركة بشكل موضوعي وغير متحيز وبما يتناسب مع جهد الموظفين. | | | | | |
| 3 | هناك مراعاة من قبل الإدارة للجوانب الإنسانية للموظفين. | | | | | |
| 4 | تشجع الإدارة المقترحات التي يمكن أن يبديها الموظفين لتطوير العمل | | | | | |
| 5 | تحرص الإدارة على عدم تكليف الموظفين بأعمال تفوق قدرتهم وطاقتهم على التحمل. | | | | | |
| 6 | تأخذ الإدارة الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار مثل ( الصدق والإخلاص والنزاهة والامانة) عند اختيار الموظفين. | | | | | |
| 7 | تقوم الشركة بوضع مدونات أخلاقية حاصة بها وتحرص على ضرورة تقيد موظفيها بها. | | | | | |
| 8 | تقوم الإدارة بتوفير الظروف المناسبة لعمل الموظفين وتلبية احتياجاتهم | | | | | |
| 9 | تحرص الإدارة على تقديم الدعم المعنوي للموظفين والثناء عليهم عند انجاز العمل. | | | | | |

**ثانياً: أخلاقيات العمل في مجال التسويق**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | تأخذ هذه الشركة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار. | | | | | |
| 11 | تعبر تكلفة الخدمات في هذه الشركة عن مدى جودتها. | | | | | |
| 12 | تلتزم الشركة بسياسة تسعير عادلة لخدماتها التأمينية. | | | | | |
| 13 | تقوم هذه الشركة بالترويج لخدماتها بشكل اخلاقي وغير مضلل. | | | | | |
| 14 | تسعى الشركة إلى كسب حصة سوقية والحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها بطرق مشروعة وأخلاقية. | | | | | |
| 15 | تراعي الخدمات التأمينية المقدمة في هذه الشركة رغبات الزبائن. | | | | | |
| 16 | تحرص الشركة على تجنب تقديم خدماتها التأمينية بأسعار مختلفة لأشخاص مختلفين بناءاً على اعتبارات شخصية. | | | | | |

**ثالثاً: أخلاقيات العمل في الإدارة المالية والمحاسبية**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | تلتزم الشركة بما يترتب عليها من ضرائب اتجاه الحكومة. | | | | | |
| 18 | تتجنب الشركة تسريب معلومات مالية ومحاسبية لصالح بعض المساهمين على حساب مساهمين أخرين. | | | | | |
| 19 | تتجنب الإدارة المالية التلاعب بالميزانية والقوائم المالية من أجل اظهارها على انها رابحة في حال كانت شركة خاسرة. | | | | | |
| 20 | يتم في هذه الشركة اكتشاف الأخطاء المحاسبية والاعتراف بها. | | | | | |

**رابعاً: أخلاقيات العمل اتجاه المجتمع**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | تساهم هذه الشركة في بناء ودعم البنى التحتية للمجتمع (كالمدراس والمراكز التعليمية والطرق ). | | | | | |
| 22 | تخصص هذه الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والإجتماعية. | | | | | |
| 23 | تساهم الشركة في مشاريع المحافظة على البيئة. | | | | | |
| 24 | تحرص الشركة على التقليل من المخلفات الناتجة عن نشاطاتها (المخلفات الورقية والإلكترونية ). | | | | | |
| 25 | تقوم الشركة بتقديم مساعدات تأمينية للمرضى وذوي الاحتياجات الخاصة. | | | | | |

## القسم الثالث: فاعلية اتخاذ القرار الإداري

| الرقم | الفقرة | موافق بدرجة عالية جداً (5) | موافق بدرجة عالية (4) | موافق بدرجة متوسطة (3) | موافق بدرجة منخفضة (2) | موافق بدرجة منخفضة جداً (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **أولاً: جودة القرار** | | | | | |
| 26 | تعتمد الشركة على الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 27 | تسعى الشركة للحصول على كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال. | | | | | |
| 28 | يتم اتخاذ القرارات في الشركة بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار. | | | | | |
| 29 | تراعي الشركة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 30 | تقوم الشركة عادةً بالمفاضلة بين البدائل للوصول الى القرار الأفضل. | | | | | |
| 31 | تقوم الشركة بتحديد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها باتخاذ القرار الإداري المناسب. | | | | | |
| 32 | القرارات التي يتم اتخاذها تعود بالفائدة على الشركة وتكون نتائجها مرضية. | | | | | |

**ثانياً: سهولة تنفيذ القرار**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | يوجد لدى الشركة الكفاءات والخبرات اللازمة لتنفيذ القرار على أكمل وجه. | | | | | |
| 34 | تقوم الشركة بمراعاة قدرة الموظفين على تنفيذ القرارات الصادرة. | | | | | |
| 35 | تقوم الشركة عند الضرورة بتدريب الموظفين على كيفية تنفيذ القرارات الصادرة لتسهيل عملية التنفيذ | | | | | |
| 36 | يتوفر لدى الشركة الامكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال. | | | | | |

**ثالثاً: زمن اتخاذ القرار**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | القرارات الصادرة لا يتأخر تنفيذها عن الموعد المحدد لها. | | | | | |
| 38 | يتم اتخاذ القرارات في الشركة بشكل سريع. | | | | | |
| 39 | تقوم الشركة بوضع برنامج زمني محدد لتنفيذ القرار الصادر. | | | | | |
| 40 | تساعد المعلومات المتوفرة على سرعة اتخاذ القرارات الطارئة. | | | | | |

**رابعا: قبول القرار من جانب الموظفين**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | تعمل الشركة على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار. | | | | | |
| 42 | تحرص الشركة على أخذ أراء الموظفين بعين الاعتبار، والاستفادة من ملاحظاتهم قبل عملية اتخاذ القرار لكسب تأييدهم. | | | | | |
| 43 | يتم عقد اجتماعات دورية في الشركة مع الموظفين لاطلاعهم على ما تم من مستجدات حول القرارات لتقليل درجة معارضتهم لها. | | | | | |
| 44 | القرارات الصادرة واضحة وغير معقدة، وبالتالي يقبلها الموظفون ولا يجدون صعوبة في تنفيذها. | | | | | |

**سؤال مفتوح:** ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لترسيخ أخلاقيات العمل في الشركة بما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية ؟

1- ..........................................................................................

2- ..........................................................................................

3- ..........................................................................................

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

| التسلسل | أسماء المحكمين | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|
| 1 | الاستاذ الدكتور نعيم نصير | الادارة العامة | اليرموك |
| 2 | الاستاذ الدكتور عادل رشيد | ادارة الاعمال | اليرموك |
| 3 | الدكتور حسن العيسى | ادارة الاعمال | اليرموك |
| 4 | الدكتور يزن مقدادي | ادارة الاعمال | اليرموك |
| 5 | الدكتورة شذى عبيدات | ادارة الاعمال | اليرموك |

**ملحق (3)**

## كتاب موجه من جامعة اليرموك الى مراكز شركات التأمين الأردنية لتسهيل مهمة الباحث

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الرقم : ك ق/50/107/ ١١
التاريخ : ١٠ /ربيع الأول/1434 هـ
الموافق : ٢٢ /كانون ثاني/2013 م

لمـــن يهمـــه الأمـــــر

الموضوع:تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

ارجو العلم بأن طالب الماجستير عروة محمود الزعبي ورقمه الجامعي (2010360013) يقوم بإجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات رسالته للماجستير والتي هي بعنوان :

*" اخلاقيات العمل وأثرها على فعالية اتخاذ القرار الاداري في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"*

لذا يرجى الموافقة على تسهيل مهمته وتقديم المعلومات التي يحتاجها لاكمال الدراسة. علماً بأن المعلومات ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس قسم ادارة الأعمال

د. حسن العيسى

# Abstract

**AL - Zoubi ,Orwa Mahmoud, "The Practice Level of Work Ethics and Their Impact on Administrative Decision Making Effectiveness Level at The Centers of Jordanian Insurance Companies From The Supervisory Management Perspective "Master Thesis, Business Administration, Yarmouk University , Jordan (Supervisor : Prof . Ahmad AL Shiyab , 2013).**

This study aimed to identify the practice Level of work ethics and effectiveness level of the administrative decision-making at the centers of Jordanian insurance companies from the supervisory management perspective , and determine whether there were significant statistical differences in the trends of the respondents towards the practice of work ethics on one hand and towards effectiveness level of the administrative decision-making On the other hand due to demographic and functional variables (gender, age, educational qualification, years of service, job title, company size). The study also sought to identify the practice impact of work ethics on the level of effectiveness of the administrative decision-making at occupants of upper and middle administrative position at the centers of Jordanian insurance companies.

To achieve the objectives of the study, (466) questionnaires were distributed among respondents who occupy upper and middle administrative positions at the centers of Jordanian insurance companies, as the population of the study is the same as the study sample. The number of returned and valid questionnaires for the purposes of the analysis was (287) with a percentage of return (62%) of the total distributed questionnaires .They were processed by the appropriate statistical methods to answer the questions of the study and testing of

hypotheses in the light of the use of descriptive analytical method . The study concluded with the following results:

1. There was a high practice level of work ethics and its dimensions (human resources management, marketing, financial and accounting management) among employeesat upper and middle managerial positions at the centers of Jordanian insurance companies, and a medium level of practicing work ethics in the dimension toward society.
2. Existence of a medium level of managerial decision-making effectiveness among employees at upper and middle managerial positions in its various dimensions (quality of decision , ease of decision implementation, decision-making time, decision acceptance by employees) at the centers of Jordanian insurance companies.
3. There is no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the level of work ethics practice among employees at upper and middle managerial positions at the centers of Jordanian insurance companies due to thedemographic and functional variables of (Gender, educational qualification, years of service, job title, company size), and the presence of statistically significant differences due to the impact of age at work ethics dimension toward society , and differences came in favor of 30 years or less, while it did not show statistically significant differences in other dimensions and in the practice level of work ethics as a whole.
4. The results showed that thereis no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the managerial decision-making effectiveness level among employees at upper and middle managerial positions at the centers of Jordanian insurance companies due to the

demographic and functional variables of (Gender, age, years of service, job title , size of company), and the presence of statistically significant differences due to the impact of Educational Qualification in dimension of accepting of decision by employees and in the level of the managerial decision-making effectiveness as a whole, and differences came in favor of Master or higher, in accepting of decision by employees and in the level of the managerial decision-making effectiveness as a whole. While did not show statistically significant differences in other dimensions.

5. Existence of a statistically significant impact at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) of the practice level of work ethics on effectiveness level of the managerial decision-making at the centers of Jordanian insurance companies from employees' perspective .

   In light of these results, the study recommends the following :

establishing a clear incentive system within Jordanian insurance companies to provide incentives , rewards, and bonuses fairly to all without exception, because it stimulates the positive ethical practices for employees ,urging insurance companies to promote ethical practices towards society for the benefit and interest of them and society, and encouraging employees to express their opinions in order to develop the work and the implementation of decisions effectively .

**Key words : Work Ethics ,The Administrative Decision-Making Effectiveness , Centers of Jordanian Insurance Companies, Employees at Upper and Middle Administrative Positions** .